



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

MARINA VASCONCELOS LIMA DE FREITAS MOLINA

**REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO UMA NOVA
FERRAMENTA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E CONTROLE DE PESSOAL**

Brasília – DF

2011

MARINA VASCONCELOS LIMA DE FREITAS MOLINA

**REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO UMA NOVA
FERRAMENTA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO,
SELEÇÃO E CONTROLE DE PESSOAL**

Projeto de monografia apresentado ao
Departamento de Administração como
requisito parcial à obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Dra. Christiana
Soares de Freitas

Brasília – DF

2011

Molina, Marina Vasconcelos Lima de Freitas.

Redes Sociais Virtuais como uma nova ferramenta nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal / Marina Vasconcelos Lima de Freitas Molina. – Brasília, 2011.

94 f.: il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientadora: Profa. Dra. Christiana Soares Freitas, Departamento de Administração.

1. Redes Sociais Virtuais. 2. Geração Y. 3. Recrutamento e Seleção de Funcionários. 4. Controle Virtual. 5. Demissão

REDES SOCIAIS VIRTUAIS COMO UMA NOVA FERRAMENTA NOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO, SELEÇÃO E CONTROLE DE PESSOAL

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de
Conclusão da disciplina Pesquisa Aplicada a Administração da
Universidade de Brasília da aluna

MARINA VASCONCELOS LIMA DE FREITAS MOLINA

Profa. Dra. Christiana Soares Freitas

Professora-Orientadora

Profa. Dra. Marina Figueiredo
Moreira

Professora-Examinadora

Mestrando Thiago Gomes

Examinador

Brasília, 8 de Dezembro de 2011

Dedico este trabalho à minha mãe.

RESUMO

Com o mundo cada vez mais globalizado, a informação exerce hoje uma função relevante na vida de todos. A Internet, como um eficiente meio de propagação, trás benefícios não só para a vida pessoal, mas para a carreira dos indivíduos. Aqueles pertencentes à Geração Y, com constante necessidade de se relacionar, se tornam fiéis usuários das redes sociais virtuais, as levando para o ambiente organizacional e proporcionando importantes mudanças nos processos corporativos. Diante disso, enxerga-se uma maneira inovadora para auxiliar os empregadores a recrutar, selecionar e manter um controle sob seu pessoal. As empresas visitam constantemente os perfis nos *sites* de relacionamento de seus funcionários e potenciais funcionários, sendo, por vezes, decisivos em contratações e demissões. Pesquisas recentes demonstram que nos últimos dois anos as redes sociais *online* tomaram grande proporção dentro das organizações e, por se tratar de um tema moderno, poucas são as publicações a respeito até então. Para dar suporte ao estudo exploratório e descritivo, foram entrevistadas cinco agências de publicidade atuantes no mercado do Distrito Federal, todas voltadas para o *marketing* digital, a fim de analisar como o setor utiliza as redes sociais virtuais como nova ferramenta no exercício de gerir pessoas. Além de verificar que os *sites* preferidos são o *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin* e *Como é que tá lá*, se pôde concluir que não só os cursos e as habilidades dos candidatos são levados em conta: gostos, livros, fotos, citações, o que é compartilhado e a escrita também são alvos de avaliações, embora não reflitam 100% os indivíduos, sendo a entrevista jamais descartada ao final de um processo seletivo. A redução de custos provenientes do uso das redes sociais virtuais é um ponto positivo, e nenhuma das empresas entrevistadas possui um código de ética formal que aponte a conduta esperada nas redes sociais *online*. Nunca houve demissão causada por algum motivo originado dos meios virtuais e o monitoramento das páginas pessoais foi considerado sutil. Diante de tantas vantagens, todas as agências participantes planejam continuar utilizando as redes sociais virtuais nos processos relatados, sempre acompanhando e se adaptando às contínuas novidades.

Palavras-chave: Redes Sociais Virtuais; Geração Y; Recrutamento e Seleção de funcionários; Controle virtual; Demissão.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Oitava onda midiática.....	25
Figura 2: Pretensão de brasileiros em participar de alguma Rede Social Virtual.....	27
Figura 3: Utilização e pretensão das empresas pelo uso das Redes Sociais Virtuais... nos processos de recrutamento	36
Figura 4: Números e motivos pelos quais candidatos já foram rejeitados no processo de recrutamento e seleção com base em seus perfis <i>online</i>	37
Figura 5: Números e motivos pelos quais candidatos já foram Admitidos no processo de recrutamento e seleção com base em seus perfis <i>online</i>	37
Figura 6: Porcentagens de empresas que utilizam os perfis <i>online</i> nos processos de recrutamento e seleção, sites mais buscados e momento em que são consultados	38
Figura 7: Utilização das Redes Sociais Virtuais nos processos de recrutamento de pessoal	39
Figura 8: Utilização das Mídias Sociais.....	40
Figura 9: Empresas que já possuem políticas quanto ao uso das Redes Sociais Virtuais no ambiente organizacional	43
Figura 10: Porcentagens em relação ao livre acesso no trabalho das Redes Sociais Virtuais	47

LISTA DE TABELA

Tabela 1: Resumo das agências participantes.....	57
--	----

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

FINEP – Financiadora de Estudos e Projetos

GP – Gestão de Pessoas

IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística

OCDE – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

P&D – Pesquisa e Desenvolvimento

TI – Tecnologia da Informação

UIT – União Internacional de Telecomunicações

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contextualização	11
1.2	Formulação do problema.....	14
1.3	Objetivo Geral.....	16
1.4	Objetivos Específicos	16
1.5	Justificativa	17
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	Inovação	51
2.2	As Redes Sociais Virtuais	21
2.2.1	Redes Sociais e Interação Social	21
2.2.2	Conceituação e importância das Redes Sociais Virtuais.....	23
2.2.3	Redes Sociais Virtuais <i>versus</i> Mídia Sociais.....	27
2.2.4	Capital Social.....	28
2.3	As Redes Sociais Virtuais e as Empresas.....	30
2.3.1	Os processos de Recrutamento e Seleção por meio das Redes Sociais Virtuais	32
2.3.2	O processo de Demissão por meio das Redes Sociais Virtuais.....	41
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	51
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa	51
3.2	Caracterização do setor	52
3.3	Participantes do estudo	53
3.4	Caracterização dos instrumentos de pesquisa	54
3.5	Procedimentos de coleta e de análise de dados	55
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	57
4.1	Implantação.....	58
4.2	Divulgação de vagas	60
4.3	Redes Sociais Virtuais mais consultadas	62
4.4	Modelo de verificação das Redes Sociais Virtuais	63
4.5	Informações mais importantes analisadas	64
4.6	Meios tradicionais <i>versus</i> Redes Sociais Virtuais.....	68

4.7	Custo	69
4.8	Desvantagens.....	70
4.9	Controle.....	71
4.10	Perspectivas Futuras.....	75
5	CONCLUSÕES	77
	REFERÊNCIAS.....	82
	ANEXO.....	93

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo introdutório serão abordados os principais conceitos que embasaram o presente estudo. Primeiramente será feita uma contextualização do assunto, seguida da formulação do problema, apresentação dos objetivos gerais e específicos que conduziram a pesquisa e, por fim, as justificativas que corroboram a relevância de toda a análise realizada.

1.1 Contextualização

Em tempos de mudanças e reestruturações inseridas em uma época marcada pela invenção das máquinas, pelo avanço da microeletrônica e pelas transformações tecnológicas na área da comunicação e da informação, importantes questões e desafios surgem para todos. Cada vez mais as máquinas vêm ocupando os diferentes domínios da esfera social e, cercadas com tanta tecnologia digital, as pessoas não conseguem mais viver sem tais artefatos. Passar um dia sem conectar-se à Internet pode acabar em um grande “pesadelo” (HARTMANN, 2005).

A Internet hoje é considerada uma das invenções tecnológicas mais promissoras e úteis da era moderna: são *softwares*, aplicativos e plataformas que oferecem soluções capazes de integrar todas as áreas do conhecimento humano, tornando ágeis inúmeras operações e facilitando a vida em sociedade (SIQUEIRA, 2007). A comunicação escrita e oral, as formas e meios de interação social sofreram profundas alterações. Pela primeira vez, se permitiu a comunicação de muitos indivíduos com muitos outros, em um momento escolhido e em escala global (CASTELLS, 2003). Segundo Fernandes et al. (2008), tais usuários podem não perceber, mas são atores de uma revolução tecnológica em curso.

Para Castells (2003):

A Internet é o tecido de nossas vidas. Se a tecnologia da informação é hoje o que a eletricidade foi na era industrial, em nossa época a

Internet poderia ser equiparada tanto a uma rede elétrica quanto ao motor elétrico, em razão de sua capacidade de distribuir a força da informação por todo o domínio da atividade humana (CASTELLS, 2003, p.7).

O surgimento da Internet (final dos anos 60) se deu na era da *Sociedade da Informação*, que caracteriza a segunda metade do século passado, marcado pelo novo paradigma técnico-econômico. Este novo paradigma expressa a essência da constante transformação tecnológica em suas relações com a economia e a sociedade (WERTHEIN, 2000). Castells (2010) apresenta os seguintes atributos fundamentais da Sociedade da Informação: 1) A informação é sua matéria-prima – as tecnologias se desenvolvem para permitir que o homem atue sobre a informação propriamente dita; 2) Os efeitos das novas tecnologias têm alta penetrabilidade – como a informação é parte integrante de toda atividade humana, seja individual ou em grupo, todas essas atividades tendem a ser afetadas diretamente pela nova tecnologia; 3) Há o predomínio da lógica de redes – tal lógica, presente em todo tipo de relação complexa, graças às novas tecnologias, pode ser materialmente implantada em qualquer tipo de processo; 4) Flexibilidade – a tecnologia favorece processos reversíveis; e 5) Crescente convergência de tecnologias – trajetórias de desenvolvimento tecnológico em diversas áreas do saber tornam-se interligadas.

Incorporado ao contexto de Sociedade da Informação, pode-se destacar uma nova geração que emergiu, com o foco em um ambiente de tecnologias e comunicação instantânea, formada por indivíduos nascidos em meados da década de 80 até o final dos anos 90 e ficou conhecida como a *Geração Y* (CARLI et al., 2011). Dependendo do autor, há alteração no nome e divergências entre os períodos. No entendimento de Tappscott (1998), o correto é denominá-la de *Geração Net* e compreende o grupo de pessoas nascidas de 1977 a 1997. Para Yu e Miller (2005) é a *Geração Ponto com*. Ainda há outras nomeações, como *Geração Next*, *Geração Rede* e *Millennial Generation* (RUMBLESPIERGER et al., 2009).

De acordo com Tappscott (1998), a Geração Net possui particularidades como a orientação global (contato com outras culturas), desinibição emocional (cotidiano exposto com naturalidade em *sites* de relacionamento e *blogs*), velocidade e

simultaneidade (capacidade de realizar várias atividades ao mesmo tempo), maior consciência dos seus direitos à informação e aprendizado (maior consciência da importância da educação), senso de inovação e investigação (curiosidade, proatividade) e preocupação acentuada com maturidade e vida adulta. Passados alguns anos, Oliveira (2010), além das atribuições já descritas, acrescenta que aqueles que formam a Geração Y são criativos, buscam por novas experiências, necessitam constantemente de reconhecimento, são individualistas, focam em resultados e possuem uma alta rotatividade em empregos. Em suma, as principais características vinculadas a esses jovens são: criatividade, foco em resultados e a busca incessante de relacionamento e reconhecimento (CARLI et al., 2011).

O período entre a adolescência e a fase adulta da Geração Y coincidiu com o *boom* ou o “estouro da bolha” das empresas “pontocom” em 2001, o qual marcou uma virada no mundo virtual: o aparecimento da *Web 2.0*. O termo *Web 2.0* foi utilizado pela primeira vez pelo fundador da companhia de mídia *O’Reilly Media*, Tim O’Reilly. Para O’Reilly (2005), a *Web 2.0* é a mudança para uma Internet como plataforma, e um entendimento das regras para obter sucesso neste novo ambiente. Entre outras, a regra mais importante é desenvolver aplicativos que aproveitem os efeitos de rede para se tornarem melhores quanto mais são usados pelas pessoas, aproveitando a inteligência coletiva. A *Web 2.0* aparece, então, como a versão mais atual da Sociedade da Informação (George, 2011).

Analisar a *Web 2.0* é perceber uma nova geração de comunidades e serviços baseados na rede *online*. Foi então que a Internet sofreu uma reviravolta, alterando o norte, os limites e a dinâmica de interação social e econômica (SPROULL; DUTTON; KIESLER, 2007). A plataforma de comunicação que começava a se desenvolver rompia barreiras de tempo e espaço, e permitia a formação de grandes grupos organizados de forma espontânea, a um custo baixo e composto por indivíduos com interesses comuns. A essência da *Web 2.0* é permitir que os usuários sejam mais que meros espectadores: eles são parte do espetáculo. Os *sites* se tornam ferramentas para que os internautas gerem conteúdo, criem comunidades e interajam (ÉPOCA, 2007), o que não ocorria na primeira versão da rede mundial de computadores, a *Web 1.0*, feita essencialmente de leitura.

A principal característica da segunda onda da Internet é a capacidade de intercambiar informações e dividir dados pessoais ou públicos. O alcance disponibilizado por esta fase se torna um alicerce para uma nova estrutura virtual que facilita a interação entre grupos de interesse. Nasce, então, as Redes Sociais Digitais, também chamadas de Redes Sociais Virtuais, Redes Sociais na Internet, comunidades virtuais, comunidades *online*, ou *social networking* (TORRES, 2009; VAZ, 2010). A cada ano aumenta o número de adeptos a tais redes. Dados divulgados em Setembro deste ano pela empresa *comScore*, que realiza pesquisas de mercado, demonstram que 81,4% de todos os internautas do mundo já visitaram alguma rede social *online*, representando umas das atividades virtuais mais realizadas ao redor do planeta (TECHLIDER, 2011).

1.2 Formulação do Problema

A Internet já superou a marca de dois bilhões de usuários por todo o mundo (FOLHA.COM, 2011), segundo dados da UIT (União Internacional de Telecomunicações), dos quais cerca de 78 milhões estão no Brasil (IBOPE – Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística, 2011). Com tamanha expansão, foi nas duas últimas décadas que a rede conquistou, a cada ano, mais adeptos ao redor do planeta que podiam, a partir de então, buscar – sem ao menos deslocar de suas residências – informações antes inacessíveis neste novo ambiente chamado ciberespaço. O termo ciberespaço, idealizado por William Gibson (1984), refere-se a um espaço virtual composto por cada computador e usuário conectados em uma rede mundial. Ao penetrar no ciberespaço, Cardoso (1997) afirma que o usuário experimenta uma sensação de “abolição do espaço” e viaja em um território virtual, transnacional, “desterritorializado”, no qual as referências de lugar e caminhos que ele percorre para se deslocar de qualquer ponto a outro se modificam substancialmente ou, até mesmo, chegam a desaparecer.

A ascensão da Internet fez com que os processos organizacionais sofressem importantes e ininterruptas mutações, abrindo portas para as empresas atuarem no ciberespaço. De acordo com Castells (2003):

A Internet está transformando a prática das empresas em sua relação com os fornecedores e compradores, em sua administração, em seu processo de produção e em sua cooperação em outras firmas, em seu financiamento e na avaliação de ações em mercados financeiros. Os usos adequados da Internet tornaram-se uma fonte decisiva de produtividade e competitividade para negócios de todo tipo (CASTELLS, 2003, p.56).

No entendimento de Schneider e Garlet (2010), há um rompimento de limites entre espaços organizacionais e individuais, na medida em que as empresas passam a se utilizar dos meios virtuais em processos de recrutamento e seleção, definição de metas, comunicação externa, *marketing*, formação de imagem, comunicação interna, comunicação corporativa, entre outros.

Para Mitter e Orlandini (2005), a Internet se tornou uma ferramenta auxiliar para muitos profissionais, de diversas especializações. As empresas precisaram modificar e adequar o funcionamento em cada um de seus departamentos, e para a área de Gestão de Pessoas (GP) não foi diferente: estão cada vez mais apostando no ambiente *online* para recrutar talentos e reduzir os custos dos processos de provisão de pessoas, ao mesmo tempo em que aumentam as chances de contratarem profissionais mais adequados às vagas e facilitam a vida dos candidatos, potencializando oportunidades.

Os *sites* de relacionamento não ficaram de fora das vistas dos empreendedores. Com a exorbitante aceitação dos usuários por esses *sites*, rapidamente as empresas se adaptaram à nova realidade. Um estudo realizado pelo *Altimer Group* e *Wetpaint* para a revista *Business Week* com as 100 empresas mais valiosas ao redor do mundo, mostraram que aquelas que investem em redes sociais na Internet apresentam melhores resultados (cresceram, em média, 18% em um ano, enquanto aquelas que investiram pouco em tais meios tiveram queda de 6% em suas receitas no mesmo período) (TECHLIDER, 2011). O empresário, de qualquer porte, precisa estar atento para a eficiência e relevância dos *sites* de relacionamento, assim como para os significativos benefícios no uso desse tipo de tecnologia, pois agiliza os processos de negócios, comunicação e interatividade. Quando se refere a processos de Gestão de Pessoas, área em que este trabalho irá focar, também é possível enxergar

perspectivas em relação ao incessante crescimento das redes sociais *online*. Tendo em vista a presença maciça em *sites* de relacionamento de jovens profissionais, participantes da Geração Y e disponíveis no mercado de trabalho, e o atual cenário de fortalecimento de todos os tipos de negócios empresariais que envolvem a Internet, levanta-se o seguinte problema de pesquisa: **como as empresas estão utilizando as redes sociais virtuais nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal?**

1.3 Objetivo Geral

Analisar como se iniciaram, como se dão e quais são as perspectivas quanto aos processos de recrutamento, seleção e controle de funcionários por meio das redes sociais virtuais.

1.4 Objetivos específicos

- i. Descrever como se deu a implantação das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção de pessoal.
- ii. Descrever o passo a passo dos processos de recrutamento e seleção por meio das redes sociais virtuais;
- iii. Verificar se as redes sociais virtuais colaboram para o recrutamento de pessoas mais adequadas ao perfil procurado e que tipo de informações divulgadas poderia ajudar neste processo;
- iv. Identificar as desvantagens que a técnica de utilização das redes sociais virtuais em contratações impacta nas empresas;
- v. Analisar se a utilização das redes sociais virtuais no recrutamento e seleção de pessoal possui menor custo que os métodos tradicionais;

vi. Verificar se, após a seleção e a contratação dos funcionários, as empresas permanecem exercendo certo controle do empregado por meio das redes sociais virtuais.

vii. Identificar as perspectivas futuras das organizações em relação ao emprego das redes sociais virtuais pela área de Gestão de Pessoas.

1.5 Justificativa

As redes sociais virtuais têm crescido e influenciado tanto o comportamento, o consumo, a publicidade e a forma de se comunicar, que têm sido alvo de recentes estudos. Muitas são as pesquisas realizadas principalmente nos últimos dois anos e são justamente tais resultados que fundamentaram este trabalho. Os dados reunidos e analisados de 2009 até hoje por empresas, no Brasil e no mundo, de mídia, consultoria, serviços de tecnologia, dentre outras, e as recentes notícias divulgadas em veículos virtuais conceituados, provam a importância que os *sites* de relacionamento exercem tanto na vida *online* quanto na vida *offline* dos internautas e das empresas, em todos os sentidos.

No âmbito empresarial, embora já existam inúmeras pesquisas, a literatura científica ainda é escassa no Brasil. Poucas publicações são destinadas à presença das empresas nas redes sociais *online*, menos ainda quando se trata de processos de seleção, recrutamento e controle de pessoal utilizando tais meios, prática já percebida em pequenas, médias e grandes organizações. Acredita-se que o trabalho realizado contribuirá para o enriquecimento do acervo de estudos nesta área no país e servirá de auxílio para que aqueles empreendedores que ainda não permitiram a entrada das redes sociais virtuais em seus processos de Gestão de Pessoas descubram uma nova ferramenta que dará lugar à inovação e otimização dos métodos tradicionais já conhecidos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será exposta a fundamentação teórica que guiou o estudo (definição de Inovação, Redes Sociais Virtuais e demais considerações inerentes a tais conceitos), juntamente com a reunião de diversos dados provenientes de recentes pesquisas realizadas no Brasil e no mundo acerca do assunto.

2.1 Inovação

Foi na segunda metade do século XX que a tecnologia começou a ser observada com mais atenção, com base nas teorias de desenvolvimento econômico do economista austríaco Joseph Schumpeter (ANDREASSI, 2007). Diversas definições posteriores se fundamentaram nas análises do economista. Caron (2004) afirma que, para Schumpeter, a inovação é um conjunto de novas ações evolutivas que permitem alterações nos métodos de produção, criando, assim, novas formas de organização do trabalho e, ao produzir novas mercadorias, possibilitam a abertura de novos mercados mediante a criação de novos usos e consumos. O estudioso expõe as cinco formas de inovação delimitadas por Schumpeter no ano de 1934:

- Novos produtos – introdução de um novo bem ou de uma nova qualidade (nos quais os consumidores ainda não estavam habituados);
- Novos processos – introdução de um novo método de produção que ainda não tenha sido testado pela indústria de transformação e que, de alguma maneira, precisa estar baseado em uma descoberta científica recente, podendo constituir uma nova maneira de comercializar uma mercadoria;
- Novos mercados – abertura de um novo mercado em que um ramo particular da indústria de transformação do país em questão não tenha entrado;
- Novas fontes de matéria-prima – conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens manufaturados, independentemente do fato de essa fonte já existir ou já ter que ser criada;

- Novas formas de organização – estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria.

Para Lemos *apud* Dosi, a inovação é a busca, descoberta, experimentação, desenvolvimento, imitação e adoção de novos produtos, processos e novas técnicas organizacionais (LEMOS, 1999). Ao concordar com Barbieri e Álvares, Andreassi (2007) afirma que inovar significa renovar ou introduzir novidades de qualquer espécie. Para os mesmos autores, *inovação* é uma variante do verbo e quer dizer renovado ou tornado novo. Porém, no contexto organizacional, definir a inovação não é algo muito simples e, mesmo que cada autor possua explicações próprias, de certa forma elas podem não ser excludentes.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), publicado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), e traduzido pela Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP):

Inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de *marketing*, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO, 2005, p.55).

Segundo o Manual de Oslo (2005), uma empresa pode realizar vários tipos de mudanças em seus métodos de trabalho, seu uso de fatores de produção e os tipos de resultados que aumentam sua produtividade e/ou seu desempenho comercial. É possível dividir a inovação tecnológica de duas maneiras:

- Inovações de produto – envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços, incluindo bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoando os já existentes;
- Inovações de processo – representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;

Para Tidd et al. (2008), as mudanças provenientes das inovações podem se manifestar em quatro tipos de categorias:

- Inovação de produto – mudança nos produtos/serviços que uma empresa oferece;
- Inovação de processo – mudanças na forma em que os produtos/serviços são criados e entregues;
- Inovação de posição – mudanças no contexto em que produtos/serviços são introduzidos;
- Inovação de paradigma – mudanças nos modelos mentais subjacentes que orientam o que a empresa faz.

Além das categorias acima, os autores ainda apontam uma segunda dimensão de classificação, baseando-se no grau de novidade envolvido: inovação incremental e radical.

Inovações incrementais são continuações de métodos ou práticas que já existem; são evolucionárias, não revolucionárias (MOHR et al., 2011). Representam o nível mais elementar e gradual de mudanças tecnológicas e ocorrem de forma contínua (TIGRE, 2006). De acordo com a segunda edição do Manual de Oslo (1997), em concordância com a definição de Freeman, publicada em 1988, é a introdução de qualquer tipo de melhoria em um produto, processo ou organização da produção dentro de uma empresa, sem alteração na estrutura industrial.

Inovação radical, segundo o Manual de Oslo (1997), baseando-se na conceituação de Freeman, é a introdução de um novo produto, processo ou forma de organização da produção inteiramente nova. Pode apresentar uma ruptura estrutural com o padrão tecnológico anterior. Para Tigre (2006), rompem-se as trajetórias já existentes (os limites da inovação incremental), inaugurando uma nova rota tecnológica. Geralmente é fruto de atividades de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e tem um caráter descontínuo no tempo e nos setores. As inovações radicais se caracterizam pelas ações direcionadas aos objetivos da organização, que são obter o maior número possível de aplicações lucrativas para os resultados obtidos em laboratório (MOHR et al., 2011).

A inovação remete à criação de novas possibilidades por meio da combinação de diferentes conjuntos de conhecimento, que podem já existir de experiências anteriores,

ou pode resultar de um processo de busca. Pode ser explícito em sua forma, codificado de modo que outros possam acessá-lo, discuti-lo e transferi-lo, ou de modo tácito – conhecido, mas sem formulação (TIDD et al., 2008).

A aprendizagem é um processo no qual a repetição e a experimentação fazem com que, com o passar do tempo, as tarefas sejam realizadas de forma mais rápida e melhor, e que as novas oportunidades operacionais sejam efetivamente experimentadas. É cumulativa e coletiva e depende fundamentalmente de rotinas organizacionais codificadas ou tácitas. Os conhecimentos tácitos – não codificados e, portanto, mais difíceis de serem adquiridos e transferidos – são um ativo específico da firma, constituindo a base da diferenciação competitiva das empresas (TIGRE, 2006).

A capacitação tecnológica implica obter capacidade de inovar, por intermédio principalmente do domínio das tecnologias em uso. É o estágio prévio e necessário para a ocorrência da inovação. A expressão “aprendizagem tecnológica” refere-se aos vários processos pelos quais o conhecimento é adquirido por indivíduos e repassado para o nível organizacional (STAL, 2007).

2.2 As Redes Sociais Virtuais

2.2.1 Redes Sociais e Interação Social

O estudo das redes/redes sociais possui hoje inúmeros enfoques. A noção de redes surgiu na Antropologia, com a análise etnográfica das estruturas elementares de parentesco de Claude Lévi-Strauss, nos anos 40 (ACIOLI, 2007). Nas ciências exatas, os relatos iniciais encontram-se principalmente nos trabalhos do matemático Euler, que criou o primeiro teorema da teoria dos grafos (RECUERO, 2004). O grafo é um conjunto de nós, conectados por arestas, que em conjunto, formam uma rede. Mais tarde, os estudos propagaram-se também nas Ciências Biológicas e na Sociologia, momento este em que *rede social* assume a definição de formas específicas de

interação entre indivíduos e diferentes grupos (AZEVEDO; RODRIGUEZ, 2010), ponto de vista que será abordado neste trabalho.

Os autores enfatizam a diversidade e a complexidade que o termo “rede” sofre dependendo do contexto em que faz parte, podendo assumir diferentes sentidos conforme a área de conhecimento. Na visão de Castells (2003), é possível, de forma simplificada, considerar que rede é um conjunto de nós (atores) interconectados. Associa-se, assim, a idéia de redes a elementos interligados. Colonomos (1995) alega que rede é o conjunto de diversas relações sociais entre um conjunto de atores e entre eles próprios. Determina ainda os movimentos pouco institucionalizados, reunindo indivíduos ou grupos numa associação cujos limites são variáveis e sujeitos a reinterpretações. Para estudar como os comportamentos ou as opiniões das pessoas dependem das estruturas nas quais elas se inserem, a unidade de análise não é prioritariamente os atributos individuais (classe, sexo, idade, gênero), e sim o conjunto de relações que os participantes estabelecem através de suas interações uns com os outros, dividindo interesses, valores e assuntos em comum, envolvendo direitos, responsabilidades e vários níveis de tomada de decisões (MARTELETO, 2001). Para Mizruchi (2006), a análise de redes sociais é um tipo de sociologia estrutural que se baseia numa noção clara dos efeitos das relações sociais sobre o comportamento individual e grupal. De acordo com Watts (2003, p.28), é preciso levar em conta que os elementos das redes estão sempre em ação, “fazendo algo”, tornando-as mutantes, dinâmicas, em constante evolução e sofrendo alterações com o passar do tempo. Portanto, o ponto de destaque das recentes abordagens sobre redes e seu auxílio no estudo das redes sociais está no fato de enxergar a estrutura não como determinada e determinante, mas como instável, seja no tempo e/ou no espaço (RECUERO, 2009). Rede é “onde as conexões e as interseções tomam o lugar do que seria antes pura linearidade” (SODRÉ, 2002, p.14). Tais conexões e interações, no que se referem às redes sociais, são observadas via contato direto (face a face) e indireto – fazendo uso de algum veículo mediador, como a Internet, o telefone, ou outros (TOMAÉL et al., 2005). Logo, a rede social é compreendida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos) e suas conexões (DEGENNE; FORSÉ, 1999).

Essas conexões são entendidas como os laços e relações sociais que ligam as pessoas através da interação social (RECUERO, 2005).

Estudar a interação social abrange analisar a comunicação entre os atores e as redes por eles formadas – como se dão as relações entre suas trocas de mensagens e o sentido das mesmas, e como estas trocas sociais dependem, indispensavelmente, das trocas comunicativas (RECUERO, 2009). Todavia, quando se trata de ciberespaço, tal interação é mediada por máquinas (computadores, celulares, dentre outros meios). Existem duas formas de interação mediada por computador, nas quais se distinguem pelo relacionamento mantido: a mútua (caracterizada por relações independentes e processos de negociação) e a reativa (limitada por relações determinísticas de estímulo e resposta) (PRIMO, 2007).

De acordo com Santana (2006), a comunicação tem sido a grande atração da Internet, já que a *web* conta com uma característica particular que é a interatividade, uma ação de trocas sucessivas das funções de emissão e recepção comunicativa, firmando a rapidez e a objetividade com que as informações são transmitidas, um grande diferencial no que se diz respeito aos meios de comunicação. Para Lèvy (1996), os ambientes digitais possuem o notável papel de promover níveis de interação não mais “um-um”, nem “um-todos”, e sim “todos-todos”. Visando a sobrevivência da comunidade virtual, um ponto a ser destacado é a motivação de seus membros em se envolver e sustentar as discussões, caracterizadas pela assiduidade dos contatos e das interações (MACHADO; TIJIBOY, 2005).

2.2.2 Conceituação e importância das Redes Sociais Virtuais

Ultrapassando o alcance da televisão, do rádio, e de outros meios de comunicação, um computador (ou outro aparato, como celular ou *tablet*) conectado à Internet proporciona uma legítima interação em tempo real. Tal forma de interação é ainda maior em comunidades virtuais e redes sociais virtuais, haja vista que nestes espaços a possibilidade de encontrar um grande número de pessoas ao mesmo tempo supera

quaisquer outros meios, estruturando grupos de pessoas livres para discutir qualquer tema e compartilhar infinitas informações (SANTANA, 2006).

No entendimento de Castells, a comunidade virtual é “uma rede eletrônica de comunicação interativa autodefinida, organizada em torno de um interesse ou finalidade” (CASTELLS, 1999, p.385). De acordo com Ugarte (2010), a Internet potencializa o funcionamento da rede, funcionando como plataforma de auxílio. Telles (2010) determina que os *sites* de relacionamento ou redes sociais na Internet são ambientes cujo objetivo é reunir indivíduos, os chamados membros, que, uma vez inscritos, expõe seu perfil com dados pessoais, como fotos, textos, mensagens e vídeos, além de interagir com outros membros, criando listas de amigos e comunidades. Para Martins et al. (2009) as tecnologias da informação e comunicação têm proporcionado novas configurações de redes sociais e novos instrumentos para elas se manifestarem.

Raquel Recuero (2009) define:

Sites de redes sociais propriamente ditos são aqueles que compreendem a categoria dos sistemas focados em expor e publicar as redes sociais dos atores. São *sites* cujo foco principal está na exposição pública das redes conectadas aos atores, ou seja, cuja finalidade está relacionada à publicação dessas redes. É o caso do *Orkut*, *Facebook*, *LinkedIn* e vários outros. São sistemas onde há perfis e espaços específicos para a publicação das conexões com os indivíduos. Em geral, esses *sites* são focados em ampliar e complexificar essas redes, mas apenas nisso. O uso do *site* está voltado para esses elementos, e o surgimento dessas redes é consequência direta desse uso (RECUERO, 2009, p.103).

A importância das comunidades virtuais e das redes sociais para o acesso à informação, à construção do conhecimento e à troca de experiências profissionais se dá pela facilidade de se comunicar com aqueles que interessam uns aos outros. Uma informação que seria obtida com horas de pesquisa se torna acessível em poucos minutos por uma simples busca em *sites* especializados. A troca de idéias, que poderia ser cara e lenta, por meios tradicionais como o telefone ou a carta, é feita em segundos

e o custo é irrisório. A construção de um conhecimento, proveniente da reunião de dezenas de profissionais, muitas vezes distantes, seria infinitamente mais demorada e difícil se não existissem as comunidades virtuais.

O infográfico das dez ondas do estudioso em *new media* Thomas Baekdal (2009) discrimina cronologicamente (dos duzentos e dez últimos anos e mais a previsão para os próximos dez, a contar do ano de 2009 – ano em que as ondas foram divulgadas – como ponto de partida) as rupturas promovidas por inovações tecnológicas, mudanças no comportamento do consumidor e na forma de anunciar das instituições. De acordo com tal infográfico, passamos recentemente pela sétima onda e hoje nos encontramos na oitava. Na onda de número oito, ou chamada por Baekdal de “Tudo está social”, a Internet é vista como dominante: os jornais estão “mortos” e as pessoas estão assistindo cada vez menos televisão. Estamos no ápice da informação, onde todos utilizam as ferramentas de redes sociais virtuais para se conectar e se comunicar. É um novo paradigma na comunicação humana: enquanto nas revoluções anteriores (citadas nas ondas anteriores) se permitiu a obtenção da informação de lugares distantes, depois a opção de vê-la *ao vivo*, de escolher o que ver e quando ver, de participar e de publicar, hoje as pessoas são a informação.

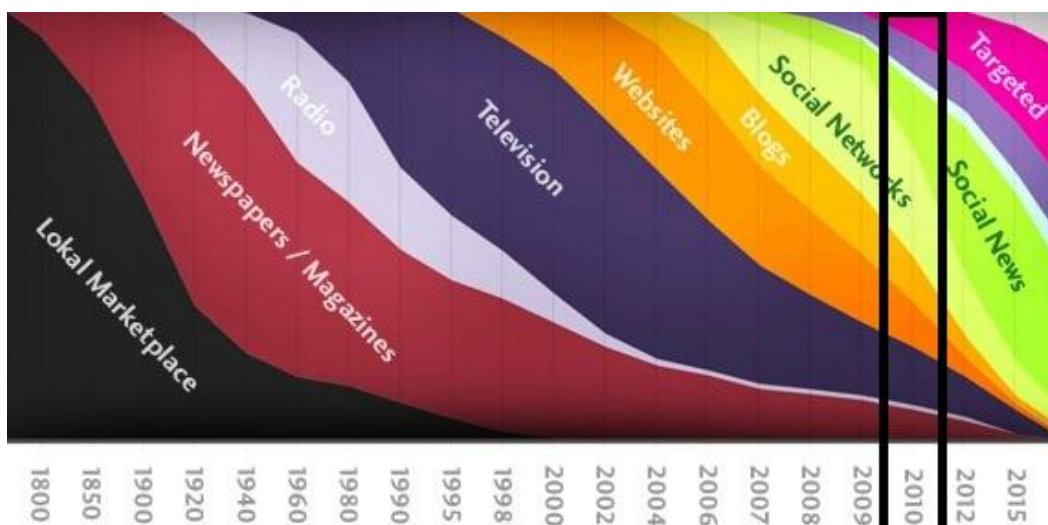


Figura 1: Oitava onda midiática

Fonte: Thomas Baekdal (2009)

Para entender a dimensão e quantificar a importância que as redes sociais virtuais exercem hoje no mundo, tem-se a pesquisa fornecida pela empresa europeia *inSites Consulting*, publicada em Setembro deste ano (INSITES CONSULTING, 2011). A investigação, na qual mais de 30 países foram analisados, revelou que 70% da população *online*, cerca de 1 bilhão de pessoas, já usufrui das redes sociais na Internet. Além disso, incluindo os indivíduos que ainda não participam, todos sabiam o que significava *Facebook*. Concluiu-se também que 60% dos entrevistados não acham necessário participar de novos *sites* de relacionamento, e 93% já estão satisfeitos com as opções atuais.

No Brasil, tem-se o estudo (aplicado com 50 mil pessoas espalhadas por todo país) “Um Olhar mais atento para a mídia social no Brasil”, realizado pela *comScore* e divulgado no mês de Abril deste ano (VEJA, 2011). O estudo declara que 99% dos usuários da *web* possuem perfis nos *sites* de redes sociais. Quanto ao interesse em participar de tais redes, o Brasil só perde para os Estados Unidos; porém, em relação à quantidade de acessos por mês, as visitas dos brasileiros vencem com a média de 30,6 vezes, enquanto a dos americanos é de 30,3. Seguidos de EUA e Brasil, também estão no *ranking* dos países que mais utilizam os *sites* de relacionamento o México (98,9% dos internautas), o Reino Unido (97,9%) e a Espanha (97,5%).

Desde sua criação em 2004, o *Orkut* (rede social virtual criada pelo turco Orkut Büyükkökten e filiada ao *Google*) liderava a preferência dos internautas brasileiros. Em Setembro foram divulgados dados que comprovam que o *Facebook* (*site* de relacionamento fundado pelo americano Mark Zuckerberg também no ano de 2004) desbancou o *Orkut* em número de usuários (IBOPE, 2011). O estudo demonstra ainda que no mês de Agosto o *Facebook* atingiu 30,9 milhões de usuários e o *Orkut* registrou 29 milhões. O *Twitter* (espécie de *microblogging* produzido pelo também americano Jack Dorsey, em 2006) aparece em terceiro lugar, mantendo tendência de crescimento no Brasil e contando com 14,2 milhões de usuários. Em entrevista ao portal *online* R7 (2011) a gerente de comunicação do *LinkedIn* (rede social virtual voltada para os negócios e lançada por Reid Hoffman, em 2003) para os mercados brasileiros e canadenses, Danielle Restivo, informou que a rede já possui quatro milhões de membros, equivalente ao total do Canadá.

A figura abaixo expõe um dos resultados obtidos em uma pesquisa realizada pelo IBOPE (2010) em 11 estados brasileiros, na qual manifesta a intenção daqueles que ainda não são participantes das redes sociais virtuais, em sê-lo. As porcentagens são separadas por classes sociais.



Figura 2: Pretensão de brasileiros em participar de alguma Rede Social Virtual
Fonte: IBOPE (2010)

2.2.3 Redes Sociais Virtuais x Mídias Sociais

O professor e explorador brasileiro de mídia social André Telles (2010) afirma que é preciso, com certa urgência, tanto para o mercado quanto para o meio acadêmico, padronizar as definições entre redes sociais na Internet e mídias sociais, já que várias pessoas confundem os termos, utilizando-os de forma indistinta, sendo que não significam a mesma coisa. Para Telles (2010), há de observar o foco principal de determinado *site*. O autor cita o *Facebook*, o *Orkut*, o *MySpace*, dentre outros com enfoque similar como sendo *redes sociais virtuais* e *Twitter (microblogging)*, *YouTube* (compartilhamento de vídeos), *SlideShare* (compartilhamento de apresentações), *Digg*

(agregador), *Flickr* (compartilhamento de fotos), dentre outros parecidos, como sendo *mídias sociais*.

O publicitário Jader Félix (2010) explica que *rede social* refere-se ao relacionamento de pessoas dentro de um grupo socialmente organizado. Em outras palavras, pessoas que se comunicam dentro de um grupo específico por afinidade de interesses, trocando informações. Chamamos os *sites* de relacionamento de redes sociais virtuais, pois esta foi uma forma figurativa adotada para definir um grupo de pessoas que estão ligadas de alguma forma na *web*. O termo *mídia* está diretamente associado a “meio”, ou seja, “meio social”. Compreendendo desta forma, “mídia social” se torna, em um aspecto, outro nome para definir “rede social”, sendo que com outra abordagem: ao invés de tratar da ligação entre as pessoas, trata do ambiente, do veículo, onde as mesmas estão se relacionando. A diferença aparece no momento em que atentamos para o fato de que, em mídia social, as pessoas se comunicam individualmente, mas não entre si, pois não geram uma rede de relacionamento: apenas postam informações.

Os dois termos precedem a Internet e acredita-se que a confusão em seu uso exista pelo motivo de hoje serem usados em novas perspectivas, em nova realidade. Para fins didáticos, e até pelo fato de tanto as mídias sociais quanto as redes sociais virtuais serem pesquisadas em conjunto, este trabalho admitirá as duas expressões.

2.2.4 Capital Social

Na década de 80, Bourdieu definiu capital social como “o agregado de recursos reais e potenciais que estão ligados à posse de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e reconhecimento” (1983, p.248-250). Explica que há o dispêndio de tempo e energia e de outras formas de capital de modo indireto (por exemplo, capital econômico), acarretando em um “esforço de sociabilidade”. O capital social, para o autor, não está nos indivíduos, e sim embutido nas relações sociais das pessoas.

Em 2000, Putnam (2000, p.19), afirma que o capital social se refere à conexão entre os atores – redes sociais e a reciprocidade e confiança que surgem entre eles. Bertolini e Bravo (2004) trabalham na perspectiva de recursos dos quais dispõe um grupo de indivíduos, representados por aspectos específicos da estrutura social que os auxiliam a atingir objetivos e interesses. Assim também para Grootaert e Woolcock (1997), no qual sustentam que o capital social está ligado aos recursos (por exemplo, informações, idéias, apoios) que os indivíduos são capazes de procurar em virtude de suas relações com outras pessoas. Esses recursos são sociais na medida em que são acessíveis somente dentro e por meio dessas relações, contrariamente ao capital físico (ferramentas, tecnologia) e humano (educação, habilidades), por exemplo, que são, essencialmente, propriedades dos indivíduos. Gyarmati e Kyte (2004), com pensamentos similares, alegam que o capital social constitui-se no conteúdo das relações sociais em uma rede: ao ser depositado em um determinado grupo, ele assume uma importante função estrutural, podendo constituir o “cimento” das relações sociais dentro dos variados grupos. Há dependência direta do investimento dos indivíduos, sendo a relação social a forma de produção do capital. Sem investimento, os laços sociais tendem a enfraquecer com o tempo, depreciando o capital social de um determinado grupo (RECUERO, 2005).

Em uma abordagem mais recente, aplicada à *Web 2.0*, a canadense Tara Hunt (2010) explora o capital social o nomeando de *whuffie*, termo ainda pouco discutido e visto pela primeira vez na obra “Down and out in the Magic Kingdom”, de 2003, do escritor e *blogueiro* também nascido no Canadá Cory Doctorow. Hunt revela que:

Whuffie é o resultado residual – a moeda – de sua reputação. Você o perde ou ganha com base em ações positivas e negativas, em suas contribuições para a comunidade e no que as pessoas pensam de você. A medida do seu *whuffie* é dada de acordo com suas interações com a comunidade e com seus indivíduos (HUNT, 2010, p.4).

Hunt (2010) diz ainda que em toda comunidade *online* o *whuffie* é um componente central de conexão sendo, em diversas situações, ainda mais valioso que dinheiro. Como a base das interações nas redes sociais virtuais é a confiança, é necessário

haver algo que determine como avaliar as diferentes opiniões dos amigos conectados, seja no *Facebook* ou em outro *site* de relacionamento. A idéia também se estende ao ambiente de negócios: existe muita competição no mercado, e se apossar de capital social fará que a pessoa se destaque, tanto com clientes como com a própria empresa que trabalha. A autora também estabelece uma comparação entre a economia do mercado e a “economia dos presentes”, sendo uma oposta da outra. Enquanto na primeira o dinheiro que é dado não mais fica ao alcance da pessoa, na segunda, quanto mais *whuffie* um indivíduo distribui, mais *whuffie* ele conquista. Quando isto acontece, há um ganho para ambos participantes da rede, e quanto mais o indivíduo circular pela rede agindo desta forma, inevitavelmente mais irá conectar as pessoas. É daí que se cria a riqueza *online*.

2.3 As Redes Sociais Virtuais e as Empresas

Peter Drucker, em entrevista fornecida ao Jornal Valor Econômico, afirma que o impacto mais importante da Internet não é econômico – é psicológico. Ela tem criado uma sociedade global, com empresas operando em uma economia global competitiva, onde há valores e aspirações de diversas classes sociais. Não há distâncias, e sim comunicação em diferentes línguas, trocas de informações e conteúdos, sem custo ou medo de arriscar não receber uma resposta. Tal liberdade, proporcionada pela *web*, possibilitou uma maior circulação da informação, enfatizando que “aquele que tiver a informação terá o poder” (LIPPI, 2001).

Com a crescente aceitação dos internautas pelas redes sociais virtuais, não demoraria muito para surgir nelas o interesse comercial, o das empresas. Pesquisas – como a realizada pela empresa *Regus* – apontam que a cada ano que passa mais organizações se apoderam do espaço virtual para realizar seus negócios e conquistar clientes (HM CONSULTORIA, 2011). O que torna os *sites* de relacionamento atrativos e diferentes do que existia até então; é a possibilidade de *feedback* instantâneo. A limitação temporal sempre foi um obstáculo para os profissionais que dependiam de informações e números para projetar seus objetivos mercadológicos. As pesquisas de

mercado, por exemplo, se firmaram inviáveis devido aos resultados insatisfatórios, tempo demandado e alto custo (KENDZERSKI, 2009). Nesse sentido, os meios de comunicação convencionais estão presos a uma resposta bem mais lenta quando se pode contar com agilidade da resposta, da propaganda “boca-a-boca” e do número de informações acessíveis contidas no ciberespaço (NANNI; CAÑETE, 2010). De acordo com Stone (2009), as comunidades virtuais também são úteis para monitorar a reputação da empresa – capital social – na *web* e funcionários são incentivados a manter seu perfil nestes *sites* ou criar um próprio da empresa. Anúncios de vagas de empregos solicitam profissionais com habilidade e domínio em tais ferramentas. Esta nova postura é resultado do novo modelo de comportamento do mercado. Tendo em vista as corporações que já possuem perfis nos *sites* de relacionamento, o IBOPE (2010) disponibilizou duas ferramentas que auxiliam a diagnosticar a atual situação das marcas, seja por meio de palavras-chaves, a *BuzzMetrics*, seja por meio de análises sobre o desempenho dos vídeos e anúncios divulgados pelas empresas, o *VideoCensus*.

A companhia americana de telecomunicações *AT&T* (2011) publicou recentemente uma série de artigos que retratam os impactos das redes sociais virtuais nos negócios. Para a organização, as corporações precisam optar por se direcionarem para atividades mais colaborativas e relacionadas à inteligência coletiva, pois os desafios, papéis e responsabilidades atrelados às redes sociais na Internet é o que está em voga atualmente. Também é afirmado que as *startups* (conhecidas como um grupo de pessoas, de pequenas empresas e em estágio inicial, à procura de um modelo de negócios repetível e escalável, e trabalhando em condições de extrema incerteza) inseridas na *Web 2.0*, possuem poucas camadas de gerenciamento, com as relações de trabalho informais baseadas no trabalho sinérgico em equipe, firmando-se estruturas adaptáveis e capazes de processar informações de forma mais rápida. Embora este modelo de empresa tenha provado a sua eficiência e favorecimento à inovação, proporcionando um desenvolvimento veloz e pressupondo uma organização pequena e com apenas uma sede, é possível transferir tais características para organizações já maduras, com muitos funcionários, em muitos locais, e até com vários campos de atividade e processos estabelecidos. É assim que as grandes corporações

vão absorver os benefícios de redes sociais virtuais, acarretando um reforço dos laços entre os indivíduos e favorecendo a inovação.

Em relação aos estudos e divulgações que já se tem conhecimento a respeito do comportamento das empresas nas redes sociais virtuais, não há dúvidas que o foco maior é a relação delas com seus clientes externos. Mas e a relação entre as organizações inseridas no ambiente virtual e seus clientes *internos*? Como está o *whuffie* de quem já é funcionário de alguma organização, ou de quem pretende ser? É tal perspectiva que fundamenta este trabalho.

2.3.1 Os Processos de Recrutamento e Seleção por meio das Redes Sociais Virtuais

A definição de Toledo para recrutamento de pessoal é "a série de atividades que trata dos estudos e contatos com o mercado de mão-de-obra, assim como da primeira convocação de candidatos" (TOLEDO, 1981, p.66). Para o mesmo autor, "um programa de seleção tem por principal função introduzir na empresa pessoal adequado, em termos de qualificação e potencial" (TOLEDO, 1992, p.73). Segundo Gatewood e Field (1998), o objetivo do processo de seleção de pessoal é optar pelo candidato com melhores conhecimentos e habilidades para desempenhar determinada tarefa. Na visão de Bohlander et al. (2003), seleção de pessoas é o processo de escolha entre os indivíduos com qualificações que atendam aos requisitos do cargo e as necessidades da organização. A meta geral da seleção é maximizar os acertos e evitar os erros. Gomes e Stefano (2008) afirmam que é por meio do recrutamento que a empresa atrai bons pretendentes. Tal atividade é complementada pela seleção, por meio da qual a empresa escolhe dentre os candidatos já recrutados, aqueles que melhor ocuparão determinado cargo na empresa.

O surgimento e a evolução da Internet trouxeram consigo, além de diversos outros ganhos e adaptações nas estratégias das organizações, benefícios nas metodologias e técnicas no recrutamento e seleção de pessoal, área específica de Gestão de Pessoas. A *web* tem se tornado uma valiosa ferramenta para as empresas e para os candidatos

se aproximarem, embora distantes fisicamente (MITTER; ORLANDINI, 2005). Mano (2001) alega que esta tecnologia reinventou um processo cada vez mais estratégico – o recrutamento de profissionais que, para algumas empresas, ainda é lento e burocrático. Estudiosos consideram tal processo irreversível e o meio mais eficiente de contato entre organizações e candidatos a vagas de emprego (COLOMBINI, 2001), prevendo que crescerá em abrangência e escopo e será usado por empresas e intermediários capazes de adicionar valor para os recrutadores por aumentar o fluxo de informação e a interatividade (KINDER, 2000). Segundo Januzzi (2004) o recrutamento *online*, representa uma das mais atuais, úteis e dinâmicas aplicações das tecnologias de informação no domínio da gestão das pessoas. Os serviços virtuais de recrutamento poderão abrir as portas de muitas empresas e permitir eliminar etapas nos processos, ao mesmo tempo em que aumentam os horizontes dos candidatos que almejam uma ocupação (MITTER; ORLANDINI, 2005). Pesquisas indicam (ALVES, 2005) que as pessoas recorrem cada vez mais à Internet para procurar novas oportunidades profissionais, além da busca tradicional em jornais.

Dentre as vantagens obtidas nos processos de recrutamento e seleção de pessoal *online*, em comparação à forma convencional, destacam-se (JANUZZI, 2004): rapidez e baixo custo; quebra de limites geográficos, procura facilitada – seleção por área de atuação; *web* disponível 24 horas por dia e acesso em qualquer lugar; procedimento mais seguro para os candidatos; divulgação maior da empresa contratadora. As desvantagens abrangem: nem sempre os candidatos familiarizados com informática são de interesse da empresa; a impessoalidade – falta de contato físico – pode atrapalhar; investimento em informática e treinamento para os contratantes.

Na propagação da Internet, a segunda década do ano 2000 é marcada, como já dito, pelas redes sociais virtuais, nas quais também estão impactando na forma de executar os processos de recrutamento e seleção de funcionários. O *e-mail* já é considerado ultrapassado (VILE; COLLINS, 2004). As organizações estão sendo apresentadas a novas oportunidades e desafios com a comunicação através de mensagens instantâneas, mensagens de texto, *blogs*, *wikis*, dentre outros (HOLTZ, 2005-6). Os *sites* de redes sociais, como *MySpace* e *Facebook*, se tornam cada vez mais populares e estão refletindo em como as empresas contratantes interagem com os

candidatos a um potencial emprego (DANIEL, 2005; SCANLON, 2007). Nesses processos de seleção, várias organizações estão valorizando e dando considerável atenção para as informações encontradas em ambientes virtuais (WILLIAMS; MORROW, 2008; ZEIDNER, 2007). Ho et al. (2006) alega que identificar as razões de escolher uma pessoa para trabalhar em uma determinada área implica conhecer qual a contribuição da mesma para a organização e conhecer também as possibilidades de sua participação em um processo de recrutamento e seleção. O grau de acerto na escolha dos candidatos pode ser elevado por meio da análise do perfil nas redes sociais virtuais de relacionamento dos candidatos em questão. Outro ponto que também se encontra em discussão, é como os *sites* de relacionamento estão sendo usados pelas empresas após efetuarem as contratações, para tomarem decisões sobre avaliação de desempenho e retenção do funcionário na organização (ROBERTS; CLARK, 2008), já que também pode se tornar uma prática crescente para os empregadores demitirem funcionários quando se depararem com informações questionáveis contidas nas redes sociais virtuais (MCGEE, 2005; SHAPIRA, 2008). Além disso, Beal e Strauss (2008) enfatizam que poucas empresas atualmente possuem políticas em vigor que regulamentam o uso de tais *sites* nas práticas de GP.

Thomson (2009) enfatiza o fato de que muitas vezes os usuários das redes sociais virtuais se esquecem de que tais *sites* fazem parte da *web*, e o que é publicado está disponível para qualquer pessoa com um computador e uma conexão à Internet. Mesmo que a grande maioria dos *sites* de relacionamento permita que os indivíduos limitem as visualizações em suas páginas, muitas pessoas, em particular os jovens adultos, não percebem a necessidade de fazê-lo. Em entrevista a Christopher Dawson (2006), Mark Smith (então assistente do vice-reitor e diretor do centro de carreiras da Universidade de Washington em St. Louis, EUA) acredita que os alunos têm a visão de que o *Facebook* é o seu espaço, intocável ao “mundo adulto”, sendo que o mesmo está começando a se inteirar a respeito. O autor coleta alguns casos ocorridos nos Estados Unidos nos últimos anos relacionados aos processos de recrutamento e seleção de candidatos e o conteúdo de seus perfis em *sites* de relacionamento. Dentre eles, está o de uma consultoria de Chicago que não contratou um estagiário no verão de 2006, pelo motivo de conter em sua página do *Facebook* referências à drogas e violência sexual.

Uma pesquisa na Inglaterra revelou que 32% dos gerentes de GP e de negócios usam a Internet para o recrutamento de empregados em potencial, incluindo o uso de pesquisas em *sites* de busca e de redes sociais (LOMAS, 2009).

A *Jobvite* (2011), uma respeitada empresa americana que atua oferecendo soluções de recrutamento para outras empresas, divulgou, no primeiro semestre deste ano, os resultados mais recentes de uma pesquisa que é aplicada anualmente, pelo menos desde 2008: a "Social Recruiting Survey". A investigação foi conduzida *online* e contou com 800 respondentes americanos, entre Maio e Junho. As questões foram respondidas individualmente por meio de um convite enviado por *e-mail* para uma lista de profissionais de recursos humanos. Dentre os resultados que merecem destaque, tem-se:

- 89% das empresas americanas pretendem usar, ainda este ano, as redes sociais virtuais para recrutamento (figura 3).
- Comparando com as pesquisas em anos anteriores, houve um crescimento no aproveitamento das redes sociais *online* proporcional à redução de intenção de uso das mesmas: no ano de 2009, 68% das organizações analisadas já utilizavam e cerca de 13,7% almejavam usá-las; em 2010, tal porcentagem aumentou para 73,3% entre as que já se aproveitavam das redes e aquelas que apenas desejavam usar diminuiu para 9,3%; em 2011 houve o pulo para 80,2% das que empregam os *sites* de relacionamento em seus processos seletivos e abaixou para 8,7% aquelas com a simples pretensão.
- A rede social virtual preferida para o recrutamento é o *LinkedIn* com 86,6%, seguida do *Facebook* com 55,3%. Em terceiro lugar ficou o *Twitter* com 46,6% e em quarto o *Youtube*, com 11,6%. Empresas que utilizam *blogs* e as que não utilizam nenhum tipo de mídia totalizam 25,4%. Este quesito também evidencia que 64% das organizações utilizam duas ou mais redes sociais virtuais, e 40% fazem uso de três ou até mais.
- O *LinkedIn* teve um ganho de preferência de 8%, enquanto o *Facebook* e o *Twitter* se mantiveram estáveis.
- 2/3 das contratações realizadas por meio das redes sociais virtuais obtiveram sucesso (o que representa 63,6%, contra 58% em 2010).

- Dentre as contratações de sucesso, 94,5% foram provenientes do *LinkedIn*, 24,2% do *Facebook*, 15,9% do *Twitter* e 3,1% de *blogs*.
- As páginas pessoais dos candidatos estão mais visadas: 45,1% das empresas sempre as checam (32% no último ano), 29% verificam os perfis ocasionalmente, 12,9% averigam apenas se os candidatos fornecem informações e 13% não chegam a consultar nada.

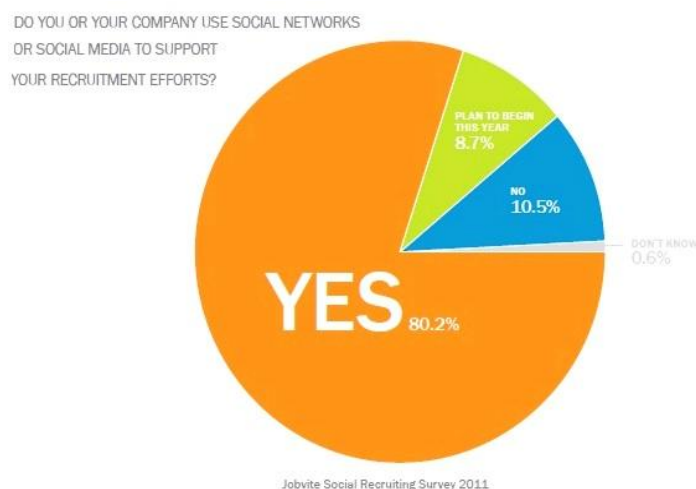


Figura 3: Utilização e pretensão das empresas pelo uso das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento

Fonte: Jobvite (2011)

A também americana *Reppler* (2011) – consultoria especializada em gerenciamento de imagens nas mídias sociais – revelou no mês de Setembro uma pesquisa efetuada com 300 profissionais de GP, na qual aponta que 69% dos recrutadores norte-americanos assumem já ter dispensado um candidato devido às informações contidas em seus perfis em *sites* de relacionamento, como o *Facebook*, *Twitter* e *LinkedIn*. O estudo afirma que mentir sobre as qualificações é a principal razão pela qual os contratantes desistiram de alguma admissão (13%), seguida de postagem de fotos e comentários inapropriados (com 11% das respostas), como frases negativas a respeito do antigo chefe, por exemplo, dentre outros erros comuns. A falta de habilidade em se comunicar nas redes sociais virtuais também está presente no *ranking*, conforme a figura 4.

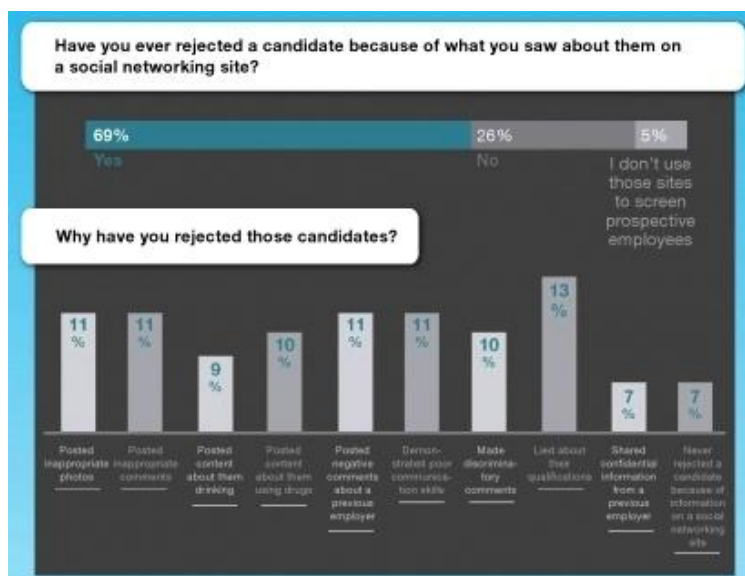


Figura 4: Números e motivos pelos quais candidatos já foram rejeitados no processo de recrutamento e seleção com base em seus perfis *online*

Fonte: Reppler (2011)

Em contrapartida, 68% dos ouvidos já contrataram um profissional devido à boa imagem passada em suas contas. As principais razões que levaram os recrutadores a contratar após a análise dos perfis nas redes sociais *online* foram: criatividade, boa comunicação, boas referências e prêmios recebidos pelo candidato, além das qualificações profissionais do currículo estar inclusas em seus respectivos perfis, o que pode ser verificado na figura 5.

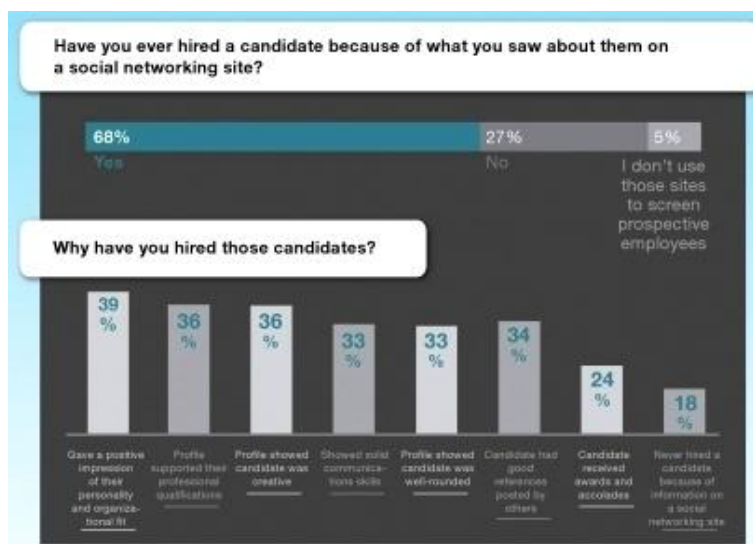


Figura 5: Números e motivos pelos quais candidatos já foram admitidos no processo de recrutamento e seleção com base em seus perfis *online*

Fonte: Reppler (2011)

Também se descobriu que a maioria dos contratantes recorre às redes sociais virtuais ainda no começo da seleção: 47%, após o recebimento do currículo, realizam uma pesquisa através dos *links* fornecidos pelos candidatos. O *Facebook* é utilizado por 73% dos entrevistados, enquanto 53% preferem o *Twitter* e 48% o *LinkedIn*.

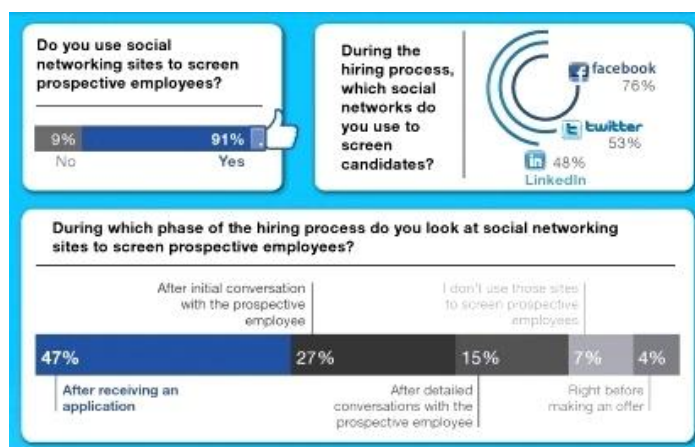


Figura 6: Porcentagem de empresas que utilizam os perfis *online* nos processos de recrutamento e seleção, *sites* mais buscados e momento em que são consultados

Fonte: Reppler (2011)

A rede global de Relações Públicas e Agências de Comunicação, *Eurocom Worldwide*, assim como a já citada *Jobvite*, também publica, todos os anos, um levantamento com empresas atuantes no mercado tecnológico, nomeado de “Annual Technology Confidence Survey”, no qual são apresentados resultados em três áreas: confiança no mercado, onde os executivos procuram por novidades, indústria e uso das mídias sociais. Este ano, o estudo obteve 664 respondentes, nos meses de Janeiro e Fevereiro, e teve sua aplicação no ciberespaço (EUROCOM WORLDWIDE, 2011). Tendo como foco as questões relacionadas às mídias sociais, os resultados foram os seguintes:

- 38% das empresas de tecnologia examinam os perfis nas redes sociais virtuais para buscar candidatos adequados a alguma vaga (figura 7).

- Foi constatado que 33% das organizações, quando questionadas do porquê não utilizarem *blogs* corporativos, marcaram a opção “muito demorado”, seguido por 29% em “não vejo o valor deles”, e 18% “nunca pensei sobre isso”.
- Em contraposição aos dados acima, verificou-se que metade (51%) das empresas possuem uma página no *Facebook*, 46% no *Twitter*, 43% no *Linkedin* e pouco mais de um terço (36%) firmam presença no YouTube.

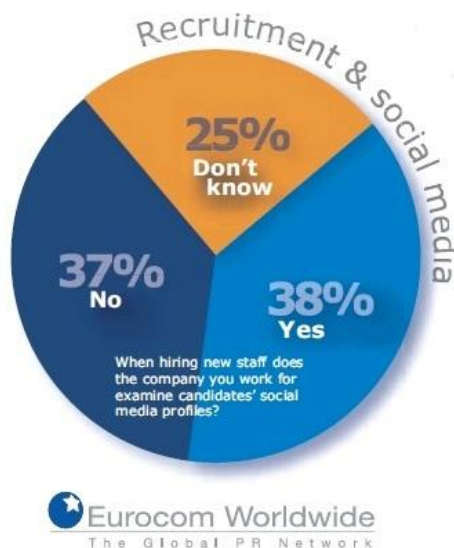


Figura 7: Utilização das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento de pessoal
Fonte: Eurocom Worldwide (2011)

No Brasil, muitas são as reportagens divulgadas pelas mídias no ambiente virtual, nas quais se referem à esta nova forma de recrutar e selecionar funcionários. Em entrevista (HSM MANAGEMENT, 2010), Márcia Vazquez da Catho Online (o maior e principal *site* de classificados de vagas e currículos da América Latina), reforça que as redes sociais virtuais abriram a possibilidade de avaliar, antes de uma entrevista, aspectos mais pessoais dos candidatos, como objetivos de vida e carreira, rede de contatos e aspirações. Enfatiza que é importante notar as redes sociais na Internet como um recurso a mais a compor o processo de recrutamento, não devendo dispensar o aprofundamento do contato inicial. Acrescenta ainda que a empresa, ao fazer uso dos *sites* de relacionamento para divulgar oportunidades de trabalho, poderá apresentar também suas políticas, processos, cultura, objetivos organizacionais, interesses e

desafios, atraindo indivíduos que mais se adequam ao perfil esperado, e afastando aqueles que não se identificam com tais características.

O Jornal da Tarde (2010) publicou entrevistas com duas empresas brasileiras que utilizam os *sites* de redes sociais para auxiliar no processo de recrutamento. Uma delas é com Marcelo Nonato, representante da *Busca Jovem*, um portal voltado à seleção e recrutamento de pessoal, na qual admite utilizar o *Twitter*, por se tratar de uma ferramenta de ágil disseminação de informação. A outra é com Guilherme Françoso, gerente de planejamento estratégico da *Pró-Ativa* (empresa que também atua na área de busca e seleção de funcionários), que informa “vasculhar” as redes de relacionamentos em busca de candidatos para seus processos seletivos. Dentre os *sites* que a empresa utiliza tem-se o *Twitter*, *Orkut*, *Facebook* e *Linkedin*.

O portal *online Curriculum* (2011), no qual oferece o cadastramento de currículos e a visualização deles pelas empresas, disponibilizou algumas dicas de especialistas para configurar os perfis dos candidatos deixando-os mais amigáveis às organizações, dentre elas: atentar-se para o fato de que cada *site* de relacionamento “exige” um tipo de conteúdo, sendo mais adequado, por exemplo, expor informações pessoais no *Facebook* e no *Orkut*, e profissionais no *Linkedin* e *Empreendemia*; evitar declarações polêmicas (que envolvam questões íntimas, preconceituosas e radicais); tomar cuidado ao adicionar amigos; evitar usar dois perfis na mesma rede; e ser cauteloso com as comunidades que participa.

Com o objetivo de determinar o grau de maturidade das organizações brasileiras em relação ao *boom* das mídias sociais no mundo, a empresa de auditoria e consultoria *Delloite* (2010) entrevistou 10 empresas entre os meses de Fevereiro e Março do ano passado. Dentre as iniciativas mais exploradas por aquelas que utilizam as mídias sociais, foi detectado que 25% dessas empresas buscam por potenciais funcionários.

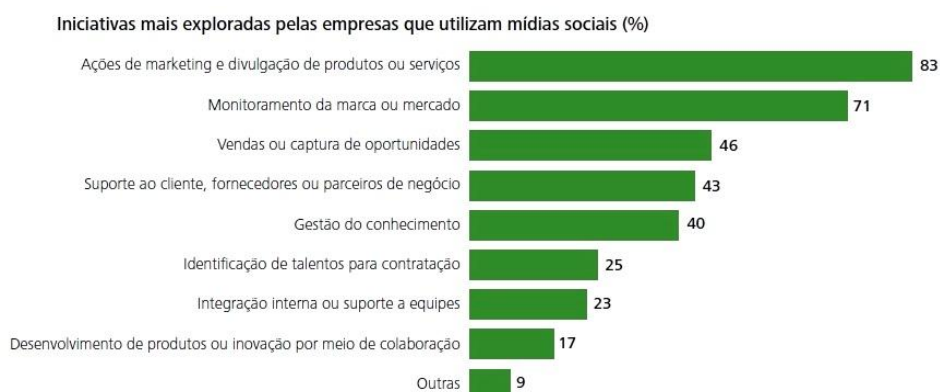


Figura 8: Utilização das mídias sociais

Fonte: Deloitte (2010)

A maior empresa de recrutamento especializado do mundo, a *Robert Half* (2011), divulgou em seu *site* uma pesquisa realizada no primeiro semestre do presente ano. Participaram do estudo 2525 executivos de alta gestão em Recursos Humanos e Finanças responsáveis pelo recrutamento em dez países, sendo 210 deles brasileiros. Os dados alcançados foram:

- O Brasil aparece como o local no qual as redes sociais têm a maior influência na análise de um candidato a uma vaga de emprego. Do lado oposto está Dubai, que é o local onde os *sites* de relacionamento exercem a menor influência na reputação dos candidatos.
- Para 44% dos brasileiros e 41% dos italianos entrevistados, aspectos negativos nas redes seriam suficientes para desclassificar um candidato ainda no processo de seleção.
- 39% dos recrutadores conversariam com o entrevistado mesmo tendo identificado um conteúdo considerado ruim nas redes sociais do candidato.
- 83% dos entrevistados disseram que o perfil da rede social pode influenciar diretamente na contratação.

Para Ricardo Bevilacqua, diretor da *Robert Half* na América Latina, a página pessoal que um indivíduo sustenta na Internet não pode diferir muito do perfil no currículo. Hoje, muitos candidatos cometem pequenos – porém perceptíveis – erros, como dados divergentes ou atitudes nas redes que não condizem com o que foi informado.

2.3.2 O Processo de Demissão por meio das Redes Sociais Virtuais

Schirato (2000, p.130) considera o acordo demissional como "o último estágio da convivência organização-trabalhador", na qual ocorre naturalmente. Para a autora:

(...) Seja pela aposentadoria, por pedido de demissão, por redução dos quadros, extinção de

postos de trabalho, seja por dispensa com ou sem justa causa, o desenlace é fatal: se não morrer antes de ser desligado, todo trabalhador encaixado nos esquemas tradicionais de contrato de trabalho um dia será desligado (SCHIRATO, 2000, p.130).

Caldas (1999), afirma que a demissão representa a perda de todas as dimensões, imaginárias e reais, da ligação psíquica com a organização, e está simbolicamente associada ao fracasso (CALDAS, 2000). É um evento significativo na vida do demitido, pois há a remoção de seu emprego remunerado contra sua vontade (CALDAS, 2000). O autor ainda salienta que a demissão difere-se do desemprego pela sua duração, pois este último é mais duradouro.

De acordo com Milkovich e Boudreau (2000, p.261), "As demissões são o término do emprego de trabalhadores permanentes ou temporários, por iniciativa do empregador ou do próprio empregado".

Uma vez que a ascensão da Internet trouxe novos modelos de recrutamento e seleção de funcionários, como já foi explanado, e apesar da rara literatura científica publicada até então, já há registros de ocorrências pelos mesmos meios virtuais, do processo inverso à admissão na empresa: a demissão. Mas o que leva um empregador a dispensar um empregado em virtude de sua página pessoal na *web*? De acordo com as pesquisas e reportagens encontradas, a causa é o *mau uso* dos perfis virtuais, que pode, dentre outras conseqüências, acarretar na *baixa produtividade*.

Para Gomes (2009), produtividade no trabalho é:

(...) a relação entre o resultado útil de um processo produtivo e a utilização dos fatores de produção, ou seja, a quantidade de produto por unidade de fator produtivo, geralmente o fator trabalho. Pode-se determinar a produtividade à escala de um espaço determinado, de um ramo de atividade, de uma unidade de produção, produtor direto, oficina ou empresa, de um só trabalhador ou de um conjunto de trabalhadores (GOMES, 2009, p.22).

O conceito de produtividade se relaciona à capacidade da empresa de gerar “produto” no seu processo produtivo e vem sendo percebida como uma medida de eficiência do

processo de produção (MACEDO, 2002). Segundo Guerriero (2007), em uma perspectiva mais abrangente, produtividade é uma medida da relação entre o nível de produção e o uso de insumos, e há diversas formas de mensurá-la. As principais finalidades de medidas referem-se à indicação de progresso técnico, eficiência do uso de recursos e evolução dos níveis de vida e, só possuem significado num ponto de vista relativo, ou seja, em comparação com uma série histórica ou com padrões pré-definidos.

O mau uso das redes sociais *online* em ambiente organizacional, podendo acarretar na baixa da produtividade, faz com que as empresas adotem políticas de controle de seus funcionários. É o que revela a *Manpower* (2010), empresa multinacional especializada em recursos humanos, que com um estudo executado em 35 países (totalizando 34 mil empregadores), identificou que o setor de finanças é o que mais controla a utilização das redes sociais virtuais pelos empregados (com 81%), seguido de transportes (65%) e administração pública e educação (58%). Descobriu-se, também, que 55% das companhias do Brasil possuem alguma política neste sentido, sendo a média das Américas de 29% e a global de 20%.



Figura 9: Empresas que já possuem políticas quanto ao uso de redes sociais virtuais no ambiente organizacional

Fonte: Manpower (2010)

A razão apontada por 77% das organizações brasileiras que exercem controle sob seus funcionários na utilização das redes sociais virtuais é tentar evitar a perda de produtividade. Resguardar a reputação da empresa e proteger as informações confidenciais das companhias também são motivos citados. O menor índice de controle foi registrado na Europa e na África.

A companhia britânica especializada em segurança, *Webroot* (2010), afirma, após uma pesquisa com cerca de um mil pequenas e médias empresas dos Estados Unidos e da Grã-Bretanha, que quatro em cada dez empresas bloqueiam o acesso ao *Facebook* (39%), três ao *Twitter* (30%) e duas não deixam que os funcionários acessem *sites* de compartilhamento de vídeos como o *YouTube* (27%), contudo, permitem o acesso em certos intervalos. Outros dados relevantes apresentados pela organização são:

- 81% afirmaram ter uma política para a Internet que restringe os *sites* que podem ser acessados. Dessas, 42% implantaram a política em resposta ao uso inapropriado das redes sociais pelos funcionários e 31% utilizam *software* de segurança na *web* para monitorar o uso da Internet;
- 21% permitem que seus empregados visitem redes sociais virtuais durante o horário de almoço (ou em outros intervalos específicos), e 16% delas dão a departamentos como o de *marketing* acesso ao uso de redes sociais *online* para atividades ligadas ao negócio da empresa.
- 53% das empresas preocupam-se com infecções de *malware* via redes sociais virtuais;
- 42% temem vazamentos de dados causados pelo uso das mídias sociais (sendo que 12% admitiram que dados corporativos sigilosos já vazaram por este canal).

A advogada canadense Terri Zurbrigg (2010) publicou um artigo no *site* do escritório de advocacia onde presta serviços, no qual afirma que a natureza das redes sociais como uma forma de comunicação *online* também pode funcionar para refutar qualquer

expectativa de privacidade. Devido à origem pública e comunicativa do *Facebook*, por exemplo, e a eventual relevância da evidência de mensagens publicadas, onde questões de trabalho também são citadas, se expostas de maneira ruim, geram provas que muito provavelmente serão aceitas (caso sejam devidamente registradas) em processos que envolvam a disciplina dos funcionários. A advogada ainda apresenta alguns alertas para os funcionários e para as empresas contratantes:

- Mesmo que as mensagens nos *sites* de relacionamento sejam publicadas quando o empregado não está no ambiente e horário de trabalho, o conteúdo de tais mensagens pode, como outras formas de má conduta, afetar negativamente a relação com a organização;
- É necessário criar políticas de trabalho que sejam relacionadas às redes sociais virtuais. É importante informar aos trabalhadores que a divulgação de mensagens nas redes *online* nas quais contêm comentários insultuosos ou informações que remetam à quebra de sigilo, pode resultar em algum tipo de punição e até demissão;
- Se a empresa fizer uso das redes sociais na *web* como ferramenta de *marketing* ou de recrutamento, assegurar que as regras já estão claras para os funcionários autorizados a utilizá-las de forma adequada;

Thomson (2009) relata sobre uma prefeita de Arlington, estado de Oregon, EUA, na qual teve sua eleição cancelada devido ao conteúdo de sua página no *MySpace*, que incluía fotos de si mesma de *lingerie*, posando em um caminhão de bombeiros. As fotos foram tiradas e publicadas antes de sua eleição, mas só tiveram notoriedade depois. Outro caso descrito pelo autor é o da jovem inglesa Kimberly Swann, de 16 anos, que mantinha um perfil no *Facebook* e em sua seção de comentários passou a dizer que seu trabalho era "chato". Quando a empresa descobriu, não teve outra: Swann foi demitida. Um terceiro caso é o de vários funcionários da cadeia de lanchonetes Farm Boy em Otava, Canadá. Eles foram demitidos por participarem de um grupo no *Facebook* composto por funcionários atuais e antigos da empresa. No entanto, alguns funcionários usavam o ambiente para discutir sobre atitudes corruptas e desonestas observadas em empregados de alto cargo da organização. Por fim, Thomson enfatiza que a Internet não é privada e qualquer pessoa pode olhar, copiar,

repostar, distribuir ou até mesmo modificar o material que outra pessoa postar na *web*, sendo necessário se manter cauteloso não só no momento em que o indivíduo está a procura de um emprego, mas também quando já está inserido em alguma organização.

O *Mashable Social Media*, portal americano referência de tendência em notícias sobre mídia digital, social, tecnologia, novos *sites* e serviços, dentre outros, divulgou em 2009 uma pesquisa realizada pela empresa americana de segurança na Internet, a Proofpoint, aplicada em empresas com mais de um mil funcionários. Os principais resultados foram:

- 17% admitiram ter problemas com o uso das redes sociais virtuais pelos empregados.
- 8% das empresas afirmam ter demitido alguém por seu mau comportamento em *sites* como *Facebook* e *LinkedIn*, porcentagem que dobrou em relação ao ano anterior.
- 15% puniram algum funcionário por ter violado as políticas de postagem na Internet.

Há de se destacar dois fatores: mais empregadores monitoram *sites* de redes sociais, e os empregados continuam a não usar o bom senso ao postar sobre a vida no trabalho, seja através do compartilhamento de informações corporativas, ou simplesmente por fazer comentários tolos sobre seu empregador. O funcionário precisa ter consciência de que é sua própria marca individual, e deve permanentemente zelar por sua credibilidade e reputação (MASHABLE SOCIAL MEDIA, 2009).

A emissora de rádio e televisão originária do Reino Unido, *BBC Brasil* (2009), publicou uma notícia de uma mulher suíça que se dizia sofrer de enxaqueca. Pediu aos seus supervisores que deitasse em um quarto escuro para descansar e foi pega navegando no *Facebook*, abalando sua confiança pela organização e motivando sua demissão. Na Austrália, o jornal local *The Economic Times* (2010) noticiou que um homem havia sido demitido depois de ter tomado dois dias de licença médica e seu empregador ter visto, no *Facebook*, uma foto dele em uma festa. No Brasil também há casos parecidos. Um exemplo é da demissão do diretor comercial da *Locaweb*, uma empresa que atua mundialmente em serviços de hospedagem de *sites*, Alex Glikas (ÉPOCA NEGÓCIOS,

2010). Gilkas teria se envolvido em uma confusão com a torcida de um time de futebol e um comentário maldoso feito em seu *Twitter* após uma partida.

A revista *online* *Você S/A* (2011), em parceria com Christian Barbosa, especialista em gestão de tempo e fundador da consultoria *Triad PS*, realizou uma pesquisa em todo Brasil, com 1606 pessoas, para descobrir como os profissionais usam o tempo no trabalho. Com base nas respostas obtidas, tem-se:

- 84,6% acessam as redes sociais virtuais em horário de trabalho;
- 94% usam o *Twitter*, *site* de relacionamento preferido dos entrevistados, 59,4% acessam o *Facebook*, 35,4% o *Orkut*, 29% o *Linkedin* e 26% trocam *links* de vídeos do *Youtube*;
- 32,1% culpam o próprio emprego por gastar tempo com tarefas não condizentes ao trabalho, diminuindo a produtividade, e pouco mais de 20% afirmam não estar contentes com as tarefas a serem desempenhadas e, por isso, as deixam de lado.

O Brasil ainda conta com outro estudo recente, desenvolvido no primeiro semestre deste ano pela consultoria *MBI* (2011), e encomendado pelo *Grupo Educacional Impacta Tecnologia*, com 183 profissionais de TI e executivos que atuam em grandes e médias empresas usuárias de TI e/ou em empresas do próprio setor de Tecnologia da Informação. Dentre os resultados alcançados, podem-se destacar os números relacionados ao livre acesso das redes sociais *online* em ambiente de trabalho retratadas na figura 10.

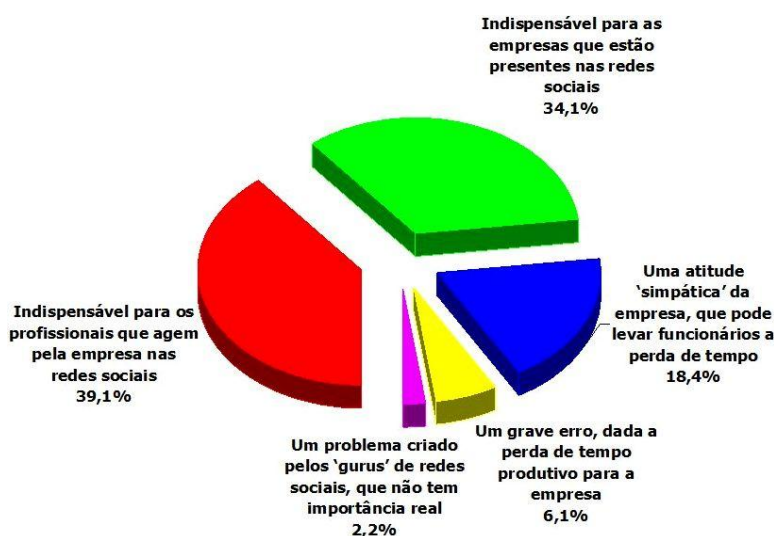


Figura 10: Porcentagens em relação ao livre acesso no trabalho das redes sociais virtuais

Fonte: MBI (2011)

Sob a ótica da responsabilidade empresarial, é de extrema importância que haja atenção dispensada aos atos praticados na Internet por seus funcionários, pois conforme determina o Código Civil Brasileiro, são também responsáveis pela reparação de danos "o empregador ou comitente, por seus empregados, serviçais e prepostos, no exercício do trabalho que lhes competir, ou em razão dele" (NEGRÃO; GOUVEIA, 2005). Segundo Peck (2002), a legislação vigente é de sua totalidade aplicável à matéria digital, sendo necessário observar as particularidades do meio virtual e as circunstâncias dos atos praticados, isto é, se decorrente de culpa ou dolo de empregado ou serviçal, ou se decorrente do próprio risco da exposição virtual, considerando que a Internet é mídia e veículo de comunicação e que deve estar submetida aos valores morais da sociedade.

No *blog* do Ministério do Trabalho (2011) foi divulgado, em Junho, uma entrevista com a advogada trabalhista Alessandra Cunha sobre as relações funcionários-empresas no âmbito das redes sociais na Internet. Para a advogada, ofensa ou comentário inadequado, denegrindo a imagem da companhia, nas redes virtuais pode significar demissão – algumas vezes até por justa causa. Se tal ofensa for direcionada a um superior hierárquico pode configurar insubordinação. A advogada afirma que, como se trata de um ambiente público, mesmo sendo um *site* de uso pessoal, as empresas tem o direito de monitorar as páginas de seus funcionários.

O monitoramento dos perfis pessoais dos funcionários em ambiente organizacional é uma preocupação também devido a segurança fragilizada, já que a rede virtual corporativa passa a ter uma exposição maior. Esta questão serviu de base para um outro levantamento, conduzido pelo instituto americano *Ponemon* a pedido da *Websense* (2010), empresa líder mundial em segurança na *web*, entrevistou 4.640 profissionais de TI (Tecnologia da Informação) e de segurança de TI de empresas localizadas na Alemanha, Austrália, Brasil, Canadá, Estados Unidos, França, Hong Kong, Índia, Itália, México, Reino Unido e Singapura, todos com uma média de dez

anos de experiência no mercado. Nesta pesquisa, além de outros pontos importantes já tratados, buscou-se traçar os riscos e as ações que podem ser tomadas para evitar ataques aos sistemas corporativos com a integração da mídia social às estratégias de negócios. Foram expostos os seguintes resultados:

- 52% das empresas já detectaram aumento da frequência dos ataques de *malware* como resultado direto do uso dos *sites* de relacionamento, e 27% dizem que, recentemente, tais ataques aumentaram mais de 51%. Os maiores aumentos são registrados nos Estados Unidos, Reino Unido, Brasil, Alemanha e Singapura;
- Mesmo com uma política que determina o uso aceitável da mídia social no local de trabalho, 65% acreditam que suas empresas não colocam essa política em prática, ou não têm certeza;
- 89% das empresas acreditam que a produtividade diminuiu em função das redes sociais virtuais;
- 60% dos funcionários passam pelo menos 30 minutos ao dia usando a mídia social para assuntos pessoais. Os Estados Unidos, Reino Unido, França, Itália e México registraram as taxas mais altas de uso da mídia social para fins não profissionais. As empresas alemãs registram o maior índice de uso das redes sociais para fins profissionais;
- Os países com mais chances de considerar a mídia social um recurso importante para atingir os objetivos das empresas são o Reino Unido, Alemanha, Hong Kong, Índia e México. Os países com empresas que menos percebem a importância das redes sociais são: a Austrália, o Brasil e a Itália;
- Os países com mais chances de considerar a mídia social uma grande ameaça para a empresa são o Canadá, Hong Kong e México. Os países que menos consideram a mídia social uma ameaça são a França e a Itália. As empresas alemãs confiam mais na sua capacidade de administrar as ameaças de mídia social.

Os destaques do estudo, analisando apenas organizações brasileiras, foram:

- 67% dos participantes acreditam que o uso da mídia social pelos funcionários, no local de trabalho, representa uma grande ameaça à empresa. Apenas 21% disseram acreditar já possuir os controles necessários para eliminar ou reduzir os riscos das redes sociais na Internet;
- 37% não mantêm políticas comunicando o uso aceitável da mídia social no local de trabalho aos seus funcionários, ou não têm certeza que existe esse tipo de política (28%). Das empresas que adotaram uma política, 37% dos participantes dizem que a mesma é colocada em prática;
- 84% afirmam que a pior consequência do uso da mídia social no ambiente de trabalho é a baixa da produtividade. 69% se preocupam com a perda de informações confidenciais ou com a violação das políticas de confidencialidade, e 57% acreditam que o uso mais amplo da mídia social deve aumentar os ataques de vírus ou *malware*;
- De acordo com 58% dos entrevistados, as infecções por vírus e *malware* estão aumentando devido ao uso das redes sociais, e 18% não têm certeza;
- No local de trabalho, a mídia social é principalmente usada para fins não corporativos. 61% dos participantes dizem que os funcionários passam mais de meia hora por dia em atividades não corporativas realizadas em mídias sociais.

Apesar de modernos estudos divulgados, que provam o exorbitante número de empregados que fazem uso inapropriado das redes sociais virtuais, seja divulgando informações confidenciais da organização, seja “falando mal” da empresa ou de algum superior, seja trazendo riscos para a rede (Internet) corporativa, seja diminuindo a produtividade, há quem pense que bloquear o acesso é uma atitude desnecessária: “Internet e rede social virtual é algo que já faz parte do dia-a-dia das pessoas, inclusive ajudando muito do lado da produtividade, comunicação e informação. Não faz mais sentido a proibição nas empresas”, afirma, em entrevista ao jornal online *Folha.com* (2011), o vice-presidente do *Facebook* na América Latina, Alexandre Hohagen. O executivo ainda complementa: “É o mesmo que acontecia no passado quando as companhias colocavam cadeado nos telefones. Não faz sentido”.

3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

Neste terceiro capítulo serão explicitados os meios pelos quais foi realizado o estudo. Serão apresentadas classificações quanto ao método e as técnicas serão descritas, incluindo os participantes do levantamento, o instrumento de pesquisa, bem como a forma de coleta e análise dos dados reunidos.

3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa

Para Richardson, “[...] método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação de fenômenos” (RICHARDSON, 1989, p.29).

De acordo com Fachin (1993), método é um plano de ação, moldado por etapas interligadas destinadas a executar e antecipar uma atividade na busca de uma realidade. A escolha do método se baseia, principalmente, em dois motivos: a natureza do objeto a que se aplica e o objetivo que se tem em vista.

Segundo Marconi e Lakatos (2003):

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista (MARKONI; LAKATOS, 2003, p.82).

Godoy (1995) afirma que, quando se trata de problemas pouco conhecidos, a pesquisa qualitativa é a mais indicada. Não se procura enumerar e/ou medir os eventos pesquisados, e nem se emprega instrumentos estatísticos na análise dos dados, como é feito em pesquisas quantitativas. Diz respeito à obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos pelo contato direto e interativo do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos que estão sendo pesquisados. Costuma ser direcionada ao longo de seu

desenvolvimento e seu foco de interesse é amplo, complementa Neves (1996). Significa, em suma: “o esforço jeitoso de formalização perante uma realidade também jeitosa” (DEMO, 1998, p.13).

Além de ser qualitativa, a presente pesquisa também pode ser classificada como exploratória e descritiva.

Para Gil (2010), o objetivo principal de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com determinado assunto até então pouco conhecido. Ao final de tal pesquisa, é esperado que se saiba mais sobre aquele assunto. O autor também defende que, como qualquer pesquisa, é necessário realizar previamente uma reunião bibliográfica, pois mesmo que existam poucas referências sobre o tema em questão, nenhuma pesquisa hoje começa totalmente do zero.

De acordo com Vergara (2005, p.47), a pesquisa descritiva “expõe características de determinada população ou determinado fenômeno”. É quando o pesquisador observa, registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos sem manipulá-los (BARROS, 1986). Serve de ponte entre a fase da observação dos dados e a fase de interpretação dos mesmos (LOPES, 1997).

3.2 Caracterização do setor

Após o encerramento deste ano de 2011, espera-se, pela empresa de pesquisas de mercado *eMarketer* (E-COMMERCE NEWS, 2011), que o mercado de publicidade em redes sociais virtuais tenha movimentado 5,54 bilhões de dólares em todo o mundo. Para o ano que vem, o instituto de pesquisas voltadas à tecnologia, *Gartner*, estima que o valor total de faturamento das mídias sociais pode chegar a 14,9 bilhões de dólares, sendo que 8,2 bilhões de dólares virão do setor publicitário (EXAME, 2011). Diante de tais dados, optou-se por aplicar a pesquisa com profissionais de publicidade, cujas redes sociais *online* já estão presentes na rotina de cada um e no ambiente das empresas que trabalham.

3.3 Participantes do estudo

Foram cinco agências de publicidade que constituíram a pesquisa: *Full Design*, *Conectando Pessoas*, *Tool Interativa*, *Mix7* e *Click Isobar*, todas atuantes no mercado brasileiro. A comunicação foi adquirida por meio do *site* de cada empresa sendo, por *e-mail*, contatadas e convidadas a participar do estudo.

O entrevistado da *Full Design* é sócio-fundador e atual diretor de criação. Trabalha na agência desde a sua fundação, há oito anos. Participa efetivamente de quase todos os processos seletivos da empresa, em sua totalidade quando se trata de candidatos a alguma vaga em seu setor. A agência conta hoje com doze colaboradores.

O entrevistado da *Conectando Pessoas* exerce o cargo de analista de redes sociais virtuais e é envolvido indiretamente nos processos de recrutamento e seleção de pessoal por meio dos *sites* de relacionamento. Divulga vagas e interage com candidatos, sendo o primeiro contato, por meio de tais *sites*, de quem almeja entrar na empresa. Participa de todos os processos que envolvem redes sociais virtuais, como estratégia, análise, recrutamento, métricas, entre outros. A agência tem cerca de dez anos de existência (o entrevistado trabalha há dois anos) e conta hoje com oito colaboradores.

Na *Tool Interativa* foram entrevistados os dois sócio-fundadores, sendo um o diretor de criação e o outro, o diretor administrativo. Trabalham na empresa desde o início, há cerca de um ano e meio, e participam de todos os processos seletivos. Atualmente a agência conta com seis funcionários.

A entrevistada da *Mix7* atua na gestão de projetos. Também trabalha com criação de textos e gerencia os funcionários que atuam nas redes sociais virtuais da agência e dos clientes. Participa de todos os processos seletivos e começou a trabalhar na agência pouco tempo depois de sua fundação, há cerca de um ano e meio. A agência possui onze colaboradores.

A *Click Isobar* foi representada pela sua coordenadora de conteúdo. A profissional presta seus serviços na agência há cerca de quatro anos (a empresa possui quase

onze anos de existência em Brasília) e participa dos processos seletivos provenientes de sua área de atuação, que conta com oito pessoas hoje. No total, a agência tem, só em Brasília, por volta de trinta funcionários.

3.4 Caracterização dos instrumentos de pesquisa

Como instrumento de pesquisa, foi aplicada uma entrevista semi-estruturada (seguindo perguntas de um roteiro de entrevista previamente preparado intercalado com outras criadas no momento da entrevista, a medida que se julgou viável de acordo com as respostas dos participantes).

Para Laville e Dionne (2008):

O trabalho pode ser feito por ocasião de um encontro entre o entrevistador e entrevistado, mas será mais freqüentemente realizado por telefone. Pouco importa o modo usado, sabe-se que tal abordagem aumenta sensivelmente a taxa de resposta, sem dúvida, porque é mais difícil dizer 'não' a alguém do que jogar no lixo um questionário, e também porque o esforço exigido do interrogado é menor. (...) A entrevista oferece maior amplitude do que o questionário, quanto à sua organização: esta não estando mais irremediavelmente presa a um documento entregue a cada um dos interrogados, os entrevistadores se permitem, muitas vezes, explicitar algumas questões no curso da entrevista, reformulá-las para atender as necessidades do entrevistado. Muitas vezes, eles mudam a ordem das perguntas em função das respostas obtidas, a fim de assegurar mais coerência em suas trocas com o interrogado. Chegam até a acrescentar perguntas para fazer precisar uma resposta ou para fazê-la aprofundar: Por quê? Como? Você pode dar-me um exemplo? (...) As características desse tipo de entrevista distanciam-se daquelas de tipo estruturado (LAVILLE; DIONNE, 2008, p.187-189).

De acordo com Triviños (1987):

Entrevista semi-estruturada é aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teorias e hipóteses, que interessam à pesquisa e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, junto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que recebem as respostas do informante. Desta maneira o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (1987, p. 174).

O roteiro de entrevista (apresentado na íntegra em “Anexo” ao final do trabalho) foi elaborado com base nos objetivos geral e específicos, buscando entender como é feita a utilização das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento, seleção e controle de pessoal. A primeira parte foi constituída por nove perguntas referentes ao processo seletivo, a segunda sessão foi formada por quatro questões que abrangiam o controle e demissão de funcionários e, por fim, na terceira e última parte, os entrevistados falaram a respeito das perspectivas futuras em relação ao uso das redes sociais virtuais nos processos estudados.

3.5 Procedimentos de coleta e de análise de dados

Todas as cinco entrevistas foram presenciais e individuais (com exceção da agência *Tool Interativa*, onde os dois sócios foram entrevistados simultaneamente); ocorreram ao longo de um período de três semanas. Os encontros foram marcados de acordo com a disponibilidade dos participantes e ocorreram na própria agência em que cada um trabalha. Os relatos foram gravados e transcritos na íntegra. Após as transcrições, foi realizada a análise de conteúdo.

Realizando uma adaptação técnica proposta por Bardin (2002, p.38), análise de conteúdo é: “[...] um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

A análise de conteúdo permite abordar uma grande diversidade de objetos de investigação: atitudes, valores, representações, mentalidades, ideologias, etc. Pode-se assim usá-la no estudo de embates políticos, de estratégias, para esclarecer fenômenos sociais, dentre diversos outros (LAVILLE; DIONNE 2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A tabela abaixo apresenta resumidamente as cinco agências de publicidade participantes, na ordem em que foram entrevistadas: *Full Design*, *Conectando Pessoas*, *Tool Interativa*, *Mix7* e *Click Isobar*. A identidade dos entrevistados foi preservada.

Tabela 1: Resumo das agências participantes

Agências	Número de funcionários	Cargo do entrevistado
Full Design	12	Sócio-fundador e diretor de criação
Conectando Pessoas	8	Analista de redes sociais virtuais
Tool Interativa	6	Sócio-fundadores – diretor de criação e diretor administrativo
Mix7	11	Gerente de projetos
Click Isobar	30 (em Brasília)	Coordenadora de conteúdo

A seguir serão descritas e comparadas as informações colhidas nas entrevistas, nas quais foram divididas em dez categorias de análise, estipuladas *a priori*, com o intuito de alcançar os objetivos geral e específicos. Tais categorias são: implantação do processo, divulgação de vagas, redes sociais virtuais mais consultadas, modelo de verificação das redes sociais virtuais, informações mais importantes analisadas, meios tradicionais *versus* redes sociais virtuais, custo, desvantagens, controle e perspectivas futuras. Todas as categorias se referem ao uso das redes sociais virtuais nos processos estudados.

A análise categorial “funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 1977, p.153). A autora acrescenta que a análise categorial poderá ser temática, construindo as

categorias em conformidade com os temas que emergem do texto. Para classificar os elementos em tais categorias é necessário identificar o que há de comum entre eles, permitindo, assim, seu agrupamento (BARDIN, 1977). Silva et al. (2005) relata que, segundo Bardin, o que serve de informação na análise categorial aplicada em pesquisas qualitativas é a presença ou a ausência de uma dada característica de conteúdo ou de um conjunto de características num determinado fragmento de mensagem.

4.1 Implantação

A primeira categoria se refere à inserção das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção de pessoal.

Todas as agências afirmaram ter facilidade em se adaptar às inovações provenientes da Internet, até pelo fato de oferecerem serviços de *marketing* digital, nos quais surgiram em decorrência da *Web 2.0* e da necessidade de adaptação das empresas neste novo ambiente focado em compartilhamento de informações. A *Conectando Pessoas* e a *Mix7* já nasceram, inclusive, realizando trabalhos apenas no ciberespaço, expandindo mais tarde para o mundo *offline*. A *Full Design*, *Tool Interativa* e *Click Isobar* foram se adaptando aos poucos.

A agência *Full Design* começou a utilizar as redes sociais *online* nos processos seletivos há cerca de quatro anos. Antes disso, a Internet já era empregada para a divulgação de vagas, porém em *sites* específicos de recrutamento, como a *Catho*, e em páginas *online* de segmento, exclusivos de publicidade, como o *Como é que tá lá* (muito utilizado no DF). Com o *boom* das páginas de relacionamento, começou-se a pedir nos currículos, além da formação e habilidades, os perfis virtuais.

A *Conectando Pessoas*, pelo fato de ter começado no meio *online*, declara que sempre teve mecanismos virtuais. Começou com a utilização dos *e-mails* e, com o surgimento dos *sites* de relacionamento, a empresa foi integrando essas novas ferramentas aos processos. A primeira a ser utilizada foi o *Orkut*, porém as vagas não chegaram a ser

divulgadas por meio dele. Nesta época (2003/2004), a agência fazia uso de *sites* exclusivos de recrutamento. Essa percepção veio quando as redes sociais virtuais começaram a tomar uma grande forma: a mídia começou a mostrar bastante e a quantidade de adeptos também aumentou, então, ficou mais fácil divulgar uma vaga, entrar em contato com alguém ou receber o contato de interessados.

Os entrevistados da *Tool Interativa* explicaram que a mesma não surgiu como uma agência, e sim como uma produtora (se produzia muito mais do que se criava). A partir do momento em que a empresa decidiu que não seria mais uma produtora, pois novos funcionários estavam sendo contratados e estava sendo percebido um poder criativo, tudo se encaminhou para o lado de redes sociais virtuais. “[...] Há mais pessoas navegando nas redes sociais *online* do que em outros *sites*, e muitas vezes chegam aos *sites* por meio das redes sociais virtuais. A tendência é que futuramente os internautas encontrem os conteúdos pesquisados pelos *sites* de relacionamento e por interesses e gostos comuns com as pessoas com quem eles se relacionam”. Então, se enxergou que era preciso entender daquilo, saber um pouco mais para começar a incluir nos projetos e fazer parte da rotina da agência. Conforme essa necessidade foi sendo vista, e ainda com o crescimento da empresa como agência, se criou a necessidade de estar presente nas redes sociais virtuais. Uma vez que a empresa já estava inserida nos *sites* de relacionamento, os processos seletivos por tais meios ocorreram de forma natural.

Desde a sua fundação, a *Mix7* utiliza as redes sociais virtuais. No *Facebook*, começou com um perfil pessoal da agência, pois na época ainda não se usava muito a *Fanpage* (espaço próprio para empresa). Como a agência sempre foi voltada à Internet, a entrada nas redes sociais *online* foi óbvia. Sabiam que tinham que estar lá. Com o fato dos dois sócios-diretores terem feito vários cursos e participado de algumas palestras, até em outras cidades, a certeza de estar presente nas redes *online* foi ainda maior. Lá eles enxergaram a efetividade em participar dos *sites* de relacionamento. A necessidade de utilizar as redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção se deu recentemente, entre o final de setembro e o começo de outubro de 2011. A agência buscava urgentemente um *web designer*, e poucos conhecidos sabiam de alguém para indicar. A vaga foi divulgada no *Como é que tá lá* (no qual a

entrevistada considera tratar-se não só de um *site* especializado em publicidade, mas de uma rede social virtual, já que há interação entre os participantes) e no *Twitter*, e foram recebidos inúmeros currículos, muito mais do que o esperado. A empresa percebeu, na prática, que o ideal era de fato divulgar na Internet, atingindo o público que costuma utilizá-la. Desta maneira, todo o processo se tornou mais fácil, já que antes as buscas eram feitas em *sites* de *free lancers*, e não tinha o mesmo resultado. Em apenas um dia só possuíam algumas indicações e, no dia seguinte, após as divulgações, a agência já contava com inúmeros candidatos para o processo seletivo. Inclusive, uma vaga que a princípio seria preenchida por apenas uma pessoa optou-se por contratar duas. A entrevistada relembra que a agência é nova no mercado e a equipe inicial foi contratada por indicação. O processo seletivo surgiu porque começou a aumentar a demanda e antes não havia necessidade de realizar tais seleções.

A representante da *Click Isobar* não trabalhava na agência na época em que se deu a implantação das redes sociais virtuais nos processos da empresa (trabalhou alguns anos, saiu e voltou alguns anos depois), todavia acredita que tenha sido tudo muito rápido devido ao grande crescimento dos *sites* de relacionamento. Quando voltou a prestar serviços para a agência ainda estava no início da implantação, mas não soube explicar como se deu o processo.

Pode-se dizer que a implantação das redes sociais virtuais é uma inovação nos processos de seleção e recrutamento, já que se trata de uma implementação de um método organizacional novo em práticas já existentes nas organizações.

4.2 Divulgação de vagas

As cinco agências entrevistadas possuem perfis nas redes sociais virtuais e utilizam tais canais para recrutamento e seleção de funcionários.

Em se tratando de recrutamento, a *Conectando Pessoas* divulga as vagas e aguarda que os candidatos entrem em contato. Em alguns casos, como quando são requeridos profissionais específicos em determinada área, ou alguma urgência, a agência utiliza

as redes sociais virtuais para realizar a busca de candidatos. Nunca ocorreu de um perfil de um indivíduo, que não tinha pretensão de trabalhar na agência, chamar atenção pelas informações divulgadas e ser chamado para trabalhar na empresa, mas a possibilidade disso ocorrer não é descartada. Além dos *sites* de relacionamento usuais, há um outro que a agência afirma também divulgar oportunidades, seja para profissionais contratados, seja para *free lancers*, que chama *Na Labuta*, e funciona como uma rede social virtual voltada para agências de publicidade (como o *Como é que tá lá*), sendo dividida em três grupos: publicitários, *designers* e programadores. Quando uma vaga é publicada, automaticamente já é direcionada para as redes sociais virtuais mais comuns. O obstáculo é que atende mais o público paulista e carioca.

A *Tool Interativa* divulga as vagas por meio das redes sociais virtuais e também no *site* da agência. Os perfis virtuais (para posterior consulta) são sempre pedidos nos currículos.

Já a *Mix7* afirma utilizar qualquer rede social *online* relacionada a empregos de Brasília.

Na *Click Isobar* acontece a divulgação e a busca por profissionais (no caso em que se faz necessário alguém, por exemplo, para fazer um conteúdo, que é a área da entrevistada, parte da agência também procurar). Usando o *Como é que tá lá*, a própria entrevistada recebe os currículos, escolhe os mais interessantes e prossegue com a seleção. Quando a mensagem na divulgação é “interessados favor mandar currículo para – *e-mail* do RH”, os currículos são todos direcionados para o setor de Gestão de Pessoas, para que filtrem e devolvam os melhores currículos.

Por se tratar de uma agência de porte maior que as demais entrevistadas (também atua em outras cidades), a *Click Isobar* possui uma área de RH que auxilia no recrutamento e seleção de pessoal. Como fica localizada na sede da empresa, em São Paulo, no momento da entrevista a participante entrou em contato com duas pessoas responsáveis pelo trabalho. A ligação foi colocada em viva-voz, o que permitiu uma conversa a quatro. O processo foi relatado da seguinte forma: “Toda a parte de divulgação das vagas é feita internamente, pelo RH. Cuidamos das contas da agência em todas as plataformas sociais na Internet. Isso inclui *Facebook*, *Twitter*, *Linkedin* e

Foursquare. Primeiramente vem a solicitação do gestor. Quando ele tem uma vaga aberta é preciso fazer o alinhamento do perfil junto com ele, e a partir disso é feito um trabalho metódico de transformar um ideal, um perfil completo desejado, em uma informação de apenas 140 caracteres, como por exemplo, se a divulgação for no *Twitter*. É complicado, mas quando essas divulgações são publicadas nas plataformas sociais *online* se acaba atingindo um leque muito maior de profissionais, mesmo que em muitas vezes pessoas totalmente fora do perfil se candidatem. Quando as informações são postadas no *Twitter*, um seguidor vai divulgando, e outro também a divulga, e assim por diante, fazendo com que a vaga chegue a lugares inimagináveis. Como são recebidos currículos dos mais variados perfis, então é preciso realizar uma triagem, onde o perfil e expectativas solicitadas são traçadas, por parte do RH. Logo em seguida os currículos selecionados são direcionados ao gestor da vaga. A agência já tentou várias empresas como *Catho*, *Vagas.com*, e várias outras dessas recrutadoras especializadas na Internet, mas nenhuma deu um retorno tão bom quanto às redes sociais virtuais”.

Na seleção, os entrevistados da *Full Design* e da *Tool Interativa* alegam que só buscam pelos perfis dos candidatos (caso os mesmos não coloquem essas informações no currículo) se o currículo interessar. A *Mix7* procura os perfis nas redes sociais virtuais de todos os candidatos que encaminham o currículo e, quando não são informadas, é possível encontrá-las pelo nome ou *e-mail* do candidato.

4.3 Redes Sociais Virtuais mais consultadas

Em concordância com a recente pesquisa da *Jobvite* (2011), todos os entrevistados afirmaram realizar consultas, ao recrutar e selecionar candidatos, no *Facebook*, no *Twitter*, no *LinkedIn*, e também no site local *Como é que tá lá*. Além desses, a *Full Design* também faz uso do *Flickr* (site de relacionamento voltado para o compartilhamento de fotos) e *Formspring* (rede social virtual que permite que os usuários recebam perguntas de outros usuários ou de pessoas não cadastradas), e a

Click Isobar, o *Foursquare* (*microblogging* que permite ao utilizador indicar onde se encontra, e procurar por contatos seus que estejam próximo desse local).

Para a *Conectando Pessoas*, colocar ou não os perfis pessoais da Internet no currículo pode depender muito da faixa etária ou da experiência do indivíduo. No geral, pessoas mais experientes ou que estudam um pouco mais a fundo sobre as redes sociais virtuais, e sabem da importância, sempre as colocam. As mais novas, que acreditam que sejam irrelevantes, não. A *Tool Interativa* pensa de forma equivalente: “Recentemente tivemos uma situação em que a vaga era específica para trabalhar com redes sociais *online* e mesmo esses candidatos não colocavam suas páginas. Por se tratar de vaga de estágio, acredita-se que é por esse motivo que as pessoas não se preocuparam com isso. Se fosse uma vaga para pessoas mais experientes, muito provavelmente colocariam”.

Tanto para a *Tool Interativa* quanto para a *Click Isobar*, se na descrição do perfil esperado para ocupar a vaga, é divulgado que é necessário que a pessoa tenha uma vivência, ou seja, esteja presente nas redes sociais virtuais, colocar sua página *online* é uma oportunidade de mostrar que o candidato sabe mexer, mas nem sempre isso acontece. “Se candidatos estão sendo selecionados para alguma vaga que envolva redes sociais na Internet e não coloca nenhum perfil no currículo, já entendemos que essa pessoa não sabe mexer ou não é muito chegada nestas redes. Quem tem gosto por isso é a primeira coisa que coloca!”, afirma a participante da *Click Isobar*. A entrevistada da *Mix7* alega que quase nenhum candidato costuma divulgar, independente da vaga.

4.4 Modelo de verificação das Redes Sociais Virtuais

Em suma, todas as agências seguem certa ordem no processo de seleção. Tem início com a divulgação de vagas no ciberespaço (redes sociais *online*, *sites* especializados em publicidade, *sites* de recrutamento e/ou *sites* da própria empresa); em seguida, os candidatos, donos dos currículos e portfólios que mais interessarem, tem seus perfis

virtuais analisados e, por fim, segue-se à última etapa que é a entrevista. Algumas particularidades de quatro das cinco agências são narradas a seguir.

A *Full Design* se atenta para o fato de que muitos candidatos colocam o endereço de suas páginas *online* sem sequer fazer uma prévia avaliação. O entrevistado explica ainda que tal ordem é seguida também pelo fato de que na entrevista os candidatos são questionados quanto às informações contidas em suas páginas pessoais.

Quando os candidatos não divulgam seus perfis virtuais, a *Conectando Pessoas* questiona sobre as mesmas só no momento da entrevista e, depois, ainda antes da escolha final do novo funcionário, é feita uma sondagem para ver se a pessoa sabe manusear e se gosta, já que muito provavelmente irá trabalhar com isso caso seja contratada.

Para a *Tool Interativa*, nem sempre o modelo a ser seguido é esse, já que um perfil profissional é muito diferente do outro, acarretando em prioridades diferentes. Por exemplo, a vaga para um programador, que exige um perfil técnico e geralmente se trata de candidatos mais tímidos, pouco comunicativos, e que nem sempre utilizam fielmente as redes sociais virtuais.

Na *Mix7*, baseando-se na última seleção feita há poucas semanas, primeiramente o profissional responsável por cadastrar a vaga (no *Como é que tá lá* – que foi o que deu mais repercussão) recebeu os currículos e passou para os diretores. Os diretores selecionaram os que mais atendiam a necessidade da agência e encaminharam para a entrevistada avaliar seus perfis nas páginas pessoais. Por último, depois do filtro pelas redes sociais *online*, foi marcada a entrevista.

4.5 Informações mais importantes analisadas

A *Full Design* acredita que as informações nas redes sociais na Internet refletem muito o perfil dos candidatos. Por exemplo, o profissional que as utiliza só para falar de assuntos pessoais, do dia-a-dia, é diferente daquele que posta mensagens relativas ao trabalho. A pessoa que pesquisa e compartilha vai ter um perfil muito mais fácil de

integrar à equipe do que aquela que só foca em relacionamentos da vida pessoal. Afirma: “É tudo baseado na questão de interesse e os perfis *online* fornecem traços”. Também é possível verificar o modo como a pessoa se expressa (escreve) em cada *site* de relacionamento. Não se deve ser extremamente formal, é preciso passar a informação de forma correta e promover a interatividade para o leitor. Dependendo do tipo de vaga, é necessário que o candidato seja menos ou mais formal, que saiba se expressar bem, e tudo isso pode ser avaliado por meio das redes sociais virtuais. “Pode até ter características particulares do meio, como abreviaturas ou expressões que estejam ‘na moda’, que podem ser incorporadas. Inclusive, citando esses tipos de expressão, é possível perceber se a pessoa está atenta ao que está acontecendo e, como o trabalho nas agências de publicidade se baseia em infinitas pesquisas, atualidades, todos os profissionais precisam estar inseridos nas redes *online*. Quem sabe usá-las, as transforma em uma excelente forma de pesquisa”, salienta o entrevistado. Na *Full Design*, absolutamente tudo é observado: experiências, vivências, cursos, gostos, fotos. “Por se tratar de uma empresa enxuta, cada funcionário precisa ser muito bem analisado e as redes sociais virtuais servem como ferramenta de auxílio”, aponta. Aspecto técnico e de postura profissional, como é a relação do indivíduo com o trabalho, e a relação com a família: a agência busca interpretar os sinais deixados. “Por exemplo, se uma pessoa gosta de ficção científica, muito provavelmente é uma pessoa que escreve de forma imagética, buscando estimular imagens na cabeça dos leitores, e isso é muito importante para redação publicitária. Aqueles que gostam de livros técnicos tendem a escrever bem jornais informativos. Mas tais comprovações só podem ser feitas por meio da entrevista final”.

Para a *Conectando Pessoas*, as informações contidas nas redes sociais virtuais também são consideradas relevantes. Elas influenciam nos processos de recrutamento e seleção, já que são um reflexo *online* do que as pessoas são *offline*. “[...] Uma pessoa muito centrada pode até conseguir separar o que ela é na realidade e o que demonstra no mundo virtual, mas vez ou outra deixa escapar um pouco do pessoal”. As informações mais vistas são o que os candidatos compartilham, como interagem com outras pessoas, os cursos que já fez e se busca por novos conhecimentos.

A *Tool Interativa* enfatiza que depende do perfil que a agência pretende contratar. Se for um perfil de uma área mais técnica, por exemplo, um programador ou desenvolvedor, não se tem muito pré-requisito com as redes sociais virtuais, como já foi explanado anteriormente. Se for um perfil mais voltado para criação ou planejamento, os diretores analisam e fazem o levantamento. Geralmente funcionários de criação são por indicação: alguém que já tem conhecimento de mercado e que trabalha em outra agência, mas está saindo. Assim como a *Full Design*, a *Tool Interativa*, por ter uma estrutura enxuta, se esforça para admitir indivíduos que tenham diferenciais no mercado e, ainda, que sejam diferentes uns dos outros nos gostos. Acreditam que se só tiver pessoas que se voltam para as mesmas coisas, por exemplo, que escutem exatamente o mesmo tipo de música, haverá uma agência com uma cabeça muito pequena. Já teve caso em que um candidato foi dispensado por gostar das mesmas bandas que funcionários já contratados gostavam. Outro motivo de haver a consulta dos perfis nas redes sociais *online* é para saber se o candidato está acompanhando as novidades do mercado, além de servirem como um mapeamento do que a pessoa faz, do que a pessoa é realmente, por ser verificado o que a mesma está compartilhando, como ela fala e a forma como escreve. Algumas vezes se deseja contratar alguém para a área de planejamento, que não gosta de *sites* de relacionamento, ou que reclama do trabalho em seus perfis, então, para evitar esse tipo de situação, há toda uma análise prévia. E também ocorre o contrário, se a pessoa posta conteúdos relacionados ao trabalho demonstra que ela está por dentro da realidade do mercado.

Segundo a entrevistada da *Mix7*, o ideal, para aqueles que querem utilizar as redes sociais na Internet para fins profissionais, é bloquear as informações principais, como telefone e fotos. Informações de cursos e empregos anteriores geram maior credibilidade, portanto precisam estar configuradas como públicas. Citações, livros que a pessoa leu e gostou, também fornecem uma percepção maior do perfil da pessoa, pois já dá para perceber se ela é inovadora, inteligente, tímida, etc. A participante recorda que na seleção que ocorreu recentemente alguns candidatos já foram descartados só pelas “besteiras” divulgadas em seus perfis. A credibilidade é gerada também pelo fato do candidato divulgar as informações que, se estivessem apenas no

currículo, seriam mais fáceis de ser mentira. Segundo a entrevistada, para o recrutador, é interessante analisar com calma as informações nos perfis pessoais dos candidatos. “A empresa ganha muito tempo realizando este tipo de análise: pode ocorrer de ter um currículo perfeito, e quando é marcada uma entrevista, o candidato só fala gíria e tem características bem diferentes do perfil procurado. Por meio das redes sociais virtuais, é possível verificar um pouco disso, ver o que a pessoa está lendo, como escreve, portanto tais ferramentas fazem com que a agência ganhe bastante tempo selecionando para entrevista candidatos ainda mais adequados às vagas”. Destaca ainda que o mural do *Facebook*, por exemplo, é algo mais pessoal. Mas se tiver desbloqueado também será alvo de avaliação.

A entrevistada da agência *Click Isobar*, que trabalha na área de conteúdo, afirma ter curiosidade em olhar os perfis dos candidatos para ver como é a escrita, o que é escrito e se o indivíduo mistura trabalho com a vida pessoal. Em caso de análise do *LinkedIn*, as informações mais importantes são: quanto tempo a pessoa se formou, depois que formou, em quantos e quais lugares que trabalhou, que tipo de experiência já teve (às vezes, pelos cargos que o indivíduo coloca que já exerceu, dá para perceber que ele foi subindo ao longo do tempo, ou o contrário, que se manteve sempre no mesmo nível). Salienta que é importante especificar no currículo *online* não só o período que trabalhou e o cargo, mas também as atividades que realizava nos empregos anteriores. Pode ocorrer de se ter um cargo ‘x’, genérico, mas dentro daquela função a pessoa exercia diversas atividades, não só aquelas inerentes a determinado cargo. Com isso, é possível verificar se a pessoa é multitarefa, mais versátil profissionalmente. No *Facebook*, por ser uma rede virtual mais pessoal, a entrevistada julga as informações como irrelevantes. Para a participante, não é uma rede *online* para se mostrar profissionalmente. Mesmo assim dá para observar, por exemplo, quando uma pessoa gosta de polêmica, quando posta uma matéria de um jornal e seus amigos comentam e discutem o tema. “No *Facebook* o recrutador traça um perfil mais superficial da pessoa. Só na hora em que ela está face a face é que dá para ter certeza”, complementa.

Para a *Full Design* e a *Tool Interativa*, na grande maioria das vezes, as informações presentes nos perfis virtuais são determinantes para a escolha do profissional mais apropriado.

Para a *Conectando Pessoas*, as consultas nas redes sociais virtuais são úteis para se ter uma idéia de como a pessoa interage, escreve, se comporta, mas não necessariamente serão determinantes no ingresso ou não do indivíduo na empresa.

A *Mix7* e a *Click Isobar* concordaram entre si ao dizer que, caso haja dúvidas entre a contratação de dois candidatos, com certeza o que se apresentar da melhor forma nos *sites* de relacionamento é o que será contratado.

Tudo aquilo que é examinado pelas empresas nos perfis virtuais dos candidatos e é julgado como importante, se agradar, pode ser definido como *whuffie* (ou valor no mundo digital) de cada indivíduo. Quando características esperadas são identificadas nas páginas pessoais *online*, de pessoas que souberam aproveitar tais meios, como as citadas pelas agências, trás maior confiança na escolha de um profissional adequado. Em suma, detêm maior capital social, no ponto de vista das agências entrevistadas, aqueles que estão inteirados sobre as novidades do mercado, possuem boa experiência profissional, escrevem de forma correta e interagem bem com seus conhecidos (laços sociais). Quem nutre tais particularidades usufrui de uma reputação favorável e tem maiores chances de ser admitido.

4.6 Meios tradicionais versus Redes Sociais Virtuais

Nenhuma das agências descarta a utilização das entrevistas na última etapa do processo seletivo. O entrevistado da *Full Design* alega que “em hipótese alguma a entrevista é deixada de lado ao final do processo”.

“A entrevista nunca é deixada de lado. Por mais que todas as redes virtuais do candidato tenham sido analisadas, nada substitui o contato pessoal”, afirma, também, a participante da *Click Isobar*.

4.7 Custo

As entrevistadas da *Mix7* e da *Click Isobar* declararam que os custos dos processos seletivos são reduzidos com a utilização das redes sociais virtuais. Para a *Mix7*, tempo é dinheiro e utilizá-las reduz tanto o custo quanto o tempo. Como as informações são filtradas, o recrutador encontra muito mais rápido aquilo que procura. Não precisa gastar com ligações com candidatos inadequados, demandar tempo para fazer entrevistas que não valerão a pena, ou até ligar para empresas que o candidato diz já ter trabalhado (para saber se é verdade). Para a *Click Isobar*, quem já trabalhou com empresas especializadas em recrutamento *online* (como *Catho* e *Vagas.com*) sabe que além de não atingirem tanto o público desejado, ainda cobram pelos seus serviços.

As demais agências concordam que ocorre a redução de gastos, porém há ressalvas:

- *Full Design*: “De forma geral tem menos custo que os métodos tradicionais, mas ainda se acredita que é uma forma complementar de recrutamento e seleção de pessoal. É um filtro a mais no processo que o custo é praticamente o tempo de pesquisa dispensado”;
- *Conectando Pessoas*: “Há diminuição, pois as redes sociais na Internet são completamente gratuitas e isso proporciona um custo quase zero, haja vista que é preciso disponibilizar um profissional para que ele esteja envolvido nesta ação em específico”;
- *Tool Interativa*: “Dependendo do ramo, a utilização das redes sociais no processo de recrutamento possui menor custo, mas algumas variáveis precisam estar claras para não transformar o processo em um ciclo vicioso. É fato que o ambiente é propício à dispersão, diante de tantas novidades, por isso, é importante que o recrutador esteja ciente do que deseja, analisando cada profissional e fazendo um levantamento de informações. Caso o recrutador se envolva nos canais de forma pouco objetiva, pode sair mais caro para a empresa, pois estão assumindo o custo de um profissional qualificado apenas para navegar nas redes *online*”.

4.8 Desvantagens

Neste tópico, cada empresa possui uma concepção diferente.

Para a *Full Design*, em algumas situações os *sites* de relacionamento expõem mais do que deveriam. Recentemente, por exemplo, a agência quis substituir um funcionário e, neste caso, as redes sociais virtuais não puderam ser utilizadas, pois se uma pessoa que conhece a estrutura da agência vir (por meio das redes *online*) que uma oportunidade estava sendo aberta para uma vaga que já estava preenchida, podia “pegar mal” para o profissional que estava prestes a ir embora. Além de que o funcionário que seria substituído também teria acesso a tal informação. A agência tenta preservar não usando os *sites* de relacionamento neste tipo de caso. Outra desvantagem, é que muita gente não se dá conta que as redes sociais virtuais são veículos de comunicação. Há a impressão de que as coisas não são vistas, mas são, e muito. Naturalmente, as atitudes, seja envolvendo a família, os amigos, e diversas outras relações humanas, são avaliadas. “E as redes sociais virtuais, como veículos, potencializam isso tudo. [...] E outra, uma pessoa que lê o que fui publicado por outra pessoa entende o que ela *quer* entender. É preciso ter muito cuidado com o que é escrito ou ‘curtido’ nas redes”, complementa o entrevistado.

A desvantagem enxergada pela *Conectando Pessoas* é o fato de que não tem como filtrar o que é divulgado, por exemplo, se é feita uma publicação a respeito de uma vaga disponível no DF, pessoas de outros estados, sem pretensão nenhuma de residir em Brasília, ficam sabendo e ainda participam do processo.

Para a *Tool Interativa*, o ponto fraco de utilizar as redes sociais virtuais é pelo motivo das mesmas não refletirem 100% o que as pessoas são. “Geralmente na Internet você é o que você deseja mostrar que é. Todo mundo ‘quer ser legal’, tirando o *Twitter* que a maioria das pessoas reclama bastante”. A falta de vantagem percebida pela agência condiz com uma das destacadas por Januzzi (2004), que aponta que a impessoalidade (falta de contato físico) pode atrapalhar no processo, conforme explanado no segundo capítulo.

Já as participantes da *Click Isobar* e da *Mix7* só percebem vantagens: “Os *sites* de relacionamento foram um *plus*. É uma forma de chegar mais perto do candidato. Ao invés de ter só um papel do currículo ou um portfólio, dá para saber um pouco mais da pessoa. Não vejo nenhum contra, só pró!”, alega a coordenadora de conteúdo. “Evitar a perda de tempo é de grande valia para a agência, e é isso que as redes sociais *online* proporcionaram”, acrescenta a gerente de projetos.

4.9 Controle

Ainda que brando, a *Full Design* foi a agência que demonstrou maior controle dos funcionários utilizando as redes sociais *online*. O participante afirma que os perfis virtuais sempre são vistos e avaliados por todos, não só pela relação de amizade que é criada entre eles, mas também acontece dos colaboradores vêem o que é postado pelos diretores, até para a postura servir de exemplo e eles terem conhecimento do que está sendo pesquisado. De acordo com o participante, por lei, se a agência quiser ver o que está sendo “baixado” e feito na Internet durante o expediente de trabalho, pode. Mas o monitoramento que é feito é mais pelo fato de os diretores terem seus funcionários como amigos nas redes sociais virtuais; não há uma formalidade nisso, até porque não há tempo disponível, e nem é algo extremamente enfatizado, pois se procura depositar confiança entre os funcionários.

“Já teve um profissional na agência, por exemplo, que tinha personalidade de reclamar de absolutamente tudo. Ele era bom, mas era ‘reclamão’. A agência chegou a conversar, ressaltando que ele estava construindo sua marca, que era preciso ter cuidado com o que publica, já que as empresas estão de olho até antes de contratar, e foi orientado no caso de haver alguma reclamação, mesmo que aparentemente sem importância, o fizesse pessoalmente, ou por *e-mail*. Este colaborador não sofreu punição, pois houve a conversa antes”, relembra o participante da *Full Design*. A agência não tem registros de casos mais graves, mas não descarta a possibilidade de, por exemplo, se um profissional divulgar nas redes sociais virtuais um trabalho que nem chegou a ser aprovado pelo diretor ou pelo cliente, de ser demitido. Esta

confidencialidade com o cliente está prevista em contrato, e caso seja burlada o indivíduo estará sujeito à punição. Porém, mesmo nestes casos mais graves, haverá uma conversa com o indivíduo antes de quaisquer providências.

Também é relatado que já houve época em que as páginas de relacionamento de alguns funcionários foram bloqueadas. É, inclusive, uma discussão atual entre os diretores (um concorda com o bloqueio e o outro – o entrevistado – não). “É necessário confiar nos processos da agência, e se certo indivíduo não consegue alcançar os resultados esperados a culpa não é da ferramenta, é do comportamento da pessoa”. Destaca ainda que para a criação de campanhas, as redes sociais *online* são fundamentais: “A publicidade funciona quando se extrai da vida e se coloca nas peças. E extrair da vida é ver como as pessoas se relacionam com as outras, ver qual é o tema do momento, e muito disso se consegue por meio das redes virtuais”. Quando o acesso é inabilitado a agência avisa antes aos seus funcionários e não ocorre para todos, já que os que trabalham na parte de criação não podem deixar de acessá-las.

A *Conectando Pessoas*, assim como a *Tool Interativa*, *Mix7* e *Click Isobar* mencionou as palavras *bom senso*. Afirma que não existe um código de conduta formal, mas o cuidado que todos precisam ter e é de extrema importância, principalmente quando se está falando em nome da empresa, é na forma como aborda o cliente, escrita correta, não falar palavrões nem, em hipótese alguma, mal da agência. São dadas algumas instruções, mas vai mais do juízo do funcionário. Alega também que não há um monitoramento firme e nunca houve demissão por algo publicado nas redes sociais virtuais. Porém, já aconteceu de um funcionário ter sido orientado por ter divulgado que já tinha terminado um trabalho para um cliente X (divulgando também o nome do cliente). Tal atitude não é recomendada, pois ainda não se sabe se o trabalho vai ser aprovado pelos superiores, então é necessário ter uma atenção redobrada quando se falar do cliente, segundo o participante da agência *Conectando Pessoas*. A pessoa era nova na empresa e não teve nenhuma punição, apenas uma conversa, mas não passou em branco. O bloqueio ao acesso também nunca ocorreu. A agência incentiva que as redes sociais virtuais sejam utilizadas para conhecimento. Não é enxergado que as mesmas afetam na produtividade, mas há a orientação quando, por exemplo, se

está trabalhando em algo específico, e é exigido total foco naquilo. Pede-se apenas que os *sítes* de relacionamento sejam desconectados.

O acompanhamento existente pelos superiores da *Tool Interativa* é quanto ao uso das redes sociais virtuais em horário de trabalho, especialmente quando o funcionário deixa de exercer alguma tarefa para ficar navegando em sua página pessoal; e também no sentido de não expor o nome da agência e o nome da equipe. “Este monitoramento é leve, ‘sem muita neura’, já que já se espera do funcionário um bom relacionamento com todos da empresa, e até pelo fato de um trabalhar ao lado do outro, se sabe quase tudo que a outra pessoa está fazendo”.

Nunca ocorreu nenhuma situação em que algum funcionário da *Tool Interativa* tenha sido punido e/ou demitido, e o uso dos *sítes* de relacionamento são estimulados, principalmente para divulgação de assuntos profissionais. “Se achar algo interessante, compartilhe. Você vai conseguir seguidores, vai conseguir interagir com outras pessoas da área”. São dadas orientações para que os colaboradores sigam pessoas chaves, acompanhem o que essas pessoas estão dizendo, afinal as redes sociais na Internet existem para auxiliar neste processo. A agência até concorda que pode afetar na produtividade, mas os benefícios, os ganhos do uso, são maiores. “As metas precisam ser cumpridas e a partir do momento que certa pessoa está atrasando seus prazos tem algo de errado. Se fosse percebido que esse atraso é causado pelas redes sociais, a atitude tomada seria uma conversa”, complementa um dos sócios-diretores.

Como a equipe inicial da *Mix7* era toda formada por indicação, por pessoas de confiança, não se viu a necessidade de criar uma política interna de forma de uso das redes sociais virtuais. A entrevistada informa que as redes sociais *online* que são monitoradas são as dos clientes (a agência é paga para manter essas páginas atualizadas), e não as dos próprios funcionários. Também ocorre por meio do *TweetDeck*, que é um *software* ligado ao *Twitter* que permite verificar qualquer postagem, de qualquer pessoa, que utilize o nome da marca. Então se um funcionário fizer um comentário maldoso usando o nome da agência, facilmente será descoberto. No *Facebook*, caso algum funcionário poste o nome da marca ou compartilhe algo a

respeito, também é possível ter acesso. Neste caso, será verificado como se deu o uso do nome da marca.

Nunca houve casos de demissão pelos motivos aqui estudados, mas a agência não descarta a possibilidade. O bloqueio ao acesso nunca foi e nem é considerado. “É claro que não se deseja que os colaboradores fiquem dispersos fazendo coisas pessoais, ou conversando, por exemplo, mas são todas liberadas. Há metas para serem cumpridas e o prazo é curto, todos estão a par disso. Navegar de vez em quando em seus perfis virtuais, para dar uma aliviada do trabalho, não tem problema e não há um controle por parte dos chefes quanto a isso. Só não pode perder o foco e tempo”.

Na *Click Isobar*, assim como as demais agências entrevistadas, não há um código de ética quanto ao uso das redes sociais virtuais. “Em agência de publicidade isso não costuma ser formalizado, é tácito, os funcionários sabem como devem se portar, conduzir a vida profissional. Falar mal, por exemplo, de um cliente das redes sociais virtuais é dar um tiro no pé!”, alega a entrevistada, que nunca teve acesso a um regulamento interno da empresa. A agência prioriza sempre selecionar candidatos que naturalmente já possuem uma boa postura nas redes sociais virtuais. “Tem muita gente ‘idiota’, sem ética, que fica o dia inteiro falando mal do trabalho só para confrontar. Até sabe que pode estar sendo vista, mas quer confrontar com quem a está empregando, como se fosse ‘feito’ vestir a camisa da empresa”.

Em se tratando da área de atuação da participante, não é feito nenhum tipo de monitoramento e nunca houve casos de punição/demissão causados pelas redes virtuais. “Quem faz esse tipo de coisa não é profissional, é amador. ‘Queima o filme’ da agência e estraga sua própria carreira”.

Quanto a bloqueios, também nunca existiram. Já que praticamente todos os funcionários trabalham com as redes sociais *online*, a entrevistada afirma que seria um contra-senso inibir o acesso, mas a agência estimula os funcionários a serem regrados, não passarem muito tempo socializando ao invés de trabalhar.

Ao comparar os relatos com os estudos descritos no segundo capítulo do trabalho, tem-se que as cinco agências entrevistadas fariam parte dos 75% das empresas (figura 9), em todo mundo, que ainda não possuem um código de ética de utilização das

mídias sociais, conforme a pesquisa da *Manpower* (2010). De acordo com a consultoria brasileira MBI (2011), as agências estariam inseridas na porcentagem de 39,1% (figura 10), na qual os profissionais julgam que o livre acesso às redes *online* é “indispensável para os profissionais que agem pela empresa nas redes sociais virtuais”.

Nenhuma das empresas participantes citou o objeto de estudo do instituto americano *Ponemon* (2011), no que se refere ao bloqueio do acesso aos *sites* de relacionamento. Nesta pesquisa, quase um terço das organizações entrevistadas detectou aumento no ataque de vírus e *malware* recentemente, e tal crescimento pode ser proveniente da má utilização das redes sociais virtuais em ambiente de trabalho. Portanto, se entende que, até então, nenhuma das agências foi afetada por tais invasores.

4.10 Perspectivas Futuras

Para a *Full Design* e a *Mix7*, a criação de políticas de utilização das redes sociais virtuais pode ser pensada para o futuro. O entrevistado da *Full Design* ainda acrescenta que nem hoje, nem futuramente, as redes sociais virtuais serão exclusivas nos processos de recrutamento, seleção e demissão de pessoal: vieram para ajudar. A entrevistada da *Mix7* afirma que a agência tem planos para aprimorar e aprofundar as relações nas redes sociais *online* e na Internet como um todo, que é o grande foco da agência. A empresa buscará manter-se interagindo e verificando os profissionais na área e possíveis candidatos.

Para a *Conectando Pessoas* e a *Click Isobar*, a idéia também é continuar acompanhando as novidades e evoluções provenientes da Internet, em especial as mídias sociais. “É um meio que dá bastante retorno e a tendência é aumentar. Vivemos em um mundo cada vez mais conectado”, salienta o entrevistado da *Conectando Pessoas*.

Os participantes da *Tool Interativa* afirmam que pretendem permanecer utilizando as redes sociais virtuais nos processos seletivos. Quanto ao controle e demissão, a agência acredita que cada caso que venha a surgir deverá ser analisado. Se uma

pessoa fala mal da empresa, pode ser que não haja tolerância e cause uma demissão. Mas, ao mesmo tempo, pode ser uma oportunidade para os diretores terem um *feedback* vendo aonde poderiam haver melhoras. “Não é só uma questão de punir, a empresa também precisa escutar por meio das redes sociais virtuais”. Também reconhecem que os *sítes* de relacionamento deixaram de ser tendência há tempos. “É preciso haver um acompanhamento constante e as expectativas são cada vez maiores em cima disso”. A agência também pensa em, no futuro, entrar em novas redes que irão nascer, buscando sempre acompanhar as tendências do mercado.

O consenso que as cinco empresas participantes do estudo entraram, de seguir a direção das novidades referentes às redes sociais virtuais, vai de encontro às tendências da contemporaneidade definidas por Castells em conjunto com as particularidades da *Web 2.0*. A constante geração de conteúdo e a interatividade entre os indivíduos na Internet, na era da informação, são a prova de que cada vez mais as estruturas sociais estão organizadas em torno de redes. Cabe enfatizar ainda que saber utilizar e aceitar as novas tecnologias trás maior produtividade e competitividade, otimizando os processos organizacionais.

A pretensão das agências de permanecer acompanhando as redes sociais virtuais também deixa claro o valor gerado pelo uso dos inovadores processos que envolvem o recrutamento, a seleção e o controle de funcionários. Quanto à classificação das inovações inerentes a tais processos, após toda a análise realizada, há evidências de que são de *processos*, segundo a definição de Schumpeter, pois foram introduzidos novos métodos (originados de novas tecnologias) nos processos já conhecidos pelas empresas e *nova forma de organização*, pois se trata de mudanças em práticas de negócios. Em se tratando do grau de inovação envolvido, é possível classificar as inovações como *incrementais*, já que todas as agências participantes do estudo foram firmes ao afirmar que jamais abandonariam a prática da entrevista antes de qualquer admissão. Essa classificação se confirma quando as empresas também alegaram não apelar para a demissão de um colaborador, caso dê motivos envolvendo as redes sociais virtuais, antes de uma prévia conversa esclarecedora.

5 CONCLUSÕES

A Internet é considerada, por muitos, uma das maiores invenções da humanidade. É capaz de ligar o planeta de ponta a ponta, reduzindo as distâncias e aumentando o alcance de qualquer notícia. Paralelo ao crescimento da rede mundial de computadores surgiu a Geração Y: pessoas nascidas para se comunicar e se informar, focadas em relacionamentos, reconhecimento e velocidade, sedentas por inovações e tecnologia. No período em que a Internet permitiu uma maior interatividade entre os indivíduos, conhecido como *Web 2.0*, as redes sociais virtuais emergem, unindo ainda mais os internautas, até pessoas que nunca se conheceriam, seja para trocar conteúdos e experiências, seja para gerar conhecimento ou mesmo para causar manifestações populares. E o melhor: existe a facilidade de poder acessar de qualquer lugar, por qualquer meio que esteja conectado à *web*.

Visto a importância que a Internet exerce na vida daqueles que fazem parte da Geração Y, ao longo dos últimos anos, e o surgimento de novas oportunidades visando o aumento do lucro e redução de gastos e distâncias, as organizações não mediram esforços para conquistar um relevante espaço no ambiente virtual. Inovadoras formas de fazer negócio aparecem todos os anos e a atenção dispensada à *web* passa a ser prioridade em muitas empresas (não só para o cliente externo, como para o interno), incluindo os *sites* de relacionamento, fato comprovado por recentes pesquisas aplicadas em todo o mundo. Como reflexo, as redes sociais virtuais começaram a influenciar também a vida profissional dos indivíduos. Expor os trabalhos já realizados, as pretensões na carreira, os gostos, os livros já lidos e as suas opiniões não se restringem apenas às redes sociais estabelecidas com amigos. As empresas contratantes consultam os perfis virtuais antes de “bater o martelo” na escolha de novos funcionários e, aqueles que já estão contratados, também estão sendo observados em suas páginas *online*. Assim sendo, o presente estudo se voltou para o seguinte objetivo geral: analisar como se iniciaram, como se dão e quais são as perspectivas quanto aos processos de recrutamento, seleção e controle de funcionários por meio das redes sociais virtuais. Após a análise, a utilização dos *sites* de

relacionamento em tais processos foi percebida como inovações incrementais de processos (introdução de novos métodos provenientes de novas tecnologias) e de novas formas de organização (pelo fato de ter havido mudanças nas práticas de negócios).

Para realizar a pesquisa, classificada como qualitativa, exploratória e descritiva, foram entrevistadas presencialmente cinco agências de publicidade do DF, empresas inseridos em um setor no qual, por tradição, aceita facilmente inovações provenientes da Internet e, pela natureza do negócio, busca sempre se inteirar sobre as novidades acerca do assunto. Foram elas: *Full Design*, *Conectando Pessoas*, *Tool Interativa*, *Mix7* e *Click Isobar*. Para entender como acontecem as práticas de recrutamento, seleção e controle nas agências, após as entrevistas, foi feita a análise de conteúdo: foram estabelecidas dez categorias baseadas nos objetivos específicos. Os relatos foram transcritos e comparados de acordo com cada divisão categorial.

Ao final de todas as análises, é possível se assegurar de que o objetivo geral foi atingido, ao focar a pesquisa em dez categorias, a saber: implantação, divulgação de vagas, redes sociais virtuais mais consultadas, modelo de verificação das redes sociais virtuais, informações mais importantes analisadas, meios tradicionais *versus* redes sociais virtuais, custo, desvantagens, controle e perspectivas futuras.

No quesito implantação, todas as cinco agências informaram que a mesma ocorreu de forma natural. Com o *boom* das redes sociais virtuais, elas, que já estavam inseridas no meio, enxergaram rapidamente a oportunidade de agregá-las nos processos seletivos. Porém, também foi percebido que as empresas não substituíram a entrevista, método tradicional, julgando que o contato pessoal não pode ser suprimido em hipótese alguma. Todas concordaram ao reconhecer que não há como verificar a postura do candidato, na íntegra, só pelo que é publicado nas redes sociais virtuais, utilizando-as hoje apenas como ferramentas de auxílio na opção do profissional que melhor se encaixa no perfil desejado.

Todas as entrevistadas afirmaram manter perfis nos *sites* de relacionamento e os usam na divulgação de vagas. Após as divulgações, com o currículo em mãos, as empresas primeiramente selecionam os que mais interessam para, em seguida, realizar um novo

filtro. Os escolhidos terão seus perfis *online* consultados e, a partir daí, saem os selecionados para a etapa final, tendo suas entrevistas marcadas. Dentre as redes sociais virtuais utilizadas em tais processos, destacam-se o *Facebook*, o *Twitter*, o *Linkedin* e o *Como é que tá lá*.

Tudo o que é publicado nas páginas pessoais *online* é observado pela *Full Design* e pela *Mix7*: experiências, vivências, cursos, gostos, fotos, citações e publicações. A *Conectando Pessoas* também acredita que tais informações refletem muito o que o candidato é de fato, e analisa o que os indivíduos compartilham, como interagem com outras pessoas, os cursos que já fez e se busca por novos conhecimentos. Para a *Tool Interativa* depende muito da especialização exigida pela vaga. Em caso de profissionais voltados para a criação, por exemplo, o que mais é verificado é se o candidato está acompanhando as novidades do mercado, o que costuma fazer, o que costuma compartilhar, e a forma como se expressa. A agência *Click Isobar* analisa como é a escrita do indivíduo, o que é escrito por ele e se mistura trabalho com a vida pessoal. Outro fator avaliado é os relacionamentos que os candidatos alimentam nas redes sociais virtuais, e como lidam com os mesmos. Todas essas informações reunidas geram o *whuffie* (“moeda”, capital social na *Web 2.0*) de cada indivíduo, e podem ou não gerar confiança para as empresas.

Quanto aos gastos, tanto a *Mix7* quanto a *Click Isobar* acreditam que os custos dos processos seletivos se reduzem com a utilização das redes sociais virtuais. Para a *Full Design*, o custo se resume ao tempo de pesquisa dispensado. Para a *Conectando Pessoas*, os gastos só não são em sua totalidade zero, por ser necessário disponibilizar um profissional que esteja envolvido nesta ação em específico. A *Tool Interativa* enfatiza que o custo também é voltado para o funcionário que estiver levantando as informações, porém se atentando para o fato do risco dele estar desperdiçando tempo com o que não interessa nas redes *online*.

Dentre as desvantagens, a *Full Design* afirmou que, em algumas situações, os *sites* de relacionamento expõem mais do que deveriam. O que foi percebido como ponto fraco pela *Conectando Pessoas* foi o fato de que não tem como filtrar o que é divulgado, direcionando apenas para potenciais candidatos a assumir determinada

vaga. As redes sociais virtuais não refletirem 100% o que as pessoas são foi o inconveniente enxergado pela *Tool Interativa*. Já as agências *Mix7* e *Click Isobar* não reconheceram desvantagens na utilização das redes sociais virtuais nos processos seletivos.

Diante dos relatos, concluiu-se que todas as agências possuem um controle suave de como seus funcionários se portam nas redes *online*. Todas as cinco empresas afirmaram que não monitoram de forma coerciva, pois os superiores fazem parte das relações de amizade entre os colaboradores e interação com eles como tal, e nunca houve motivos para demissão neste sentido. Nenhuma das entrevistadas informou possuir políticas voltadas à boa utilização das redes sociais virtuais, e afirmaram confiar no bom senso de seus funcionários. A *Full Design* foi a única que já bloqueou o acesso aos *sites* de relacionamento para alguns colaboradores, embora não concorde totalmente com essa atitude. Nenhuma agência apresentou o receio de ataque de vírus e *malware* como justificativa para inibir o uso das redes sociais virtuais, sendo inferido, a partir disso, que até o então momento nenhuma agência passou por tal situação.

Quanto às perspectivas futuras, todas as empresas participantes planejam continuar utilizando os *sites* de relacionamento para auxílio nos processos de recrutamento, seleção e controle de funcionários, e pretendem também continuar buscando por novidades, adaptando-se às exigências e oportunidades do mercado. Concluiu-se, portanto, que tal tendência se alinha às expectativas provenientes da *Web 2.0*, que promove a interação cada vez maior entre aqueles que a usufruem, acarretando em constantes trocas de informações. Informações, nas quais, servem de base para a sociedade atual e potencializam diversos tipos de processo, nos mais variados campos.

Apesar do alcance do objetivo geral, houve uma importante limitação no exercício deste trabalho. Por se tratar de um tema contemporâneo, poucas são as pesquisas e artigos destinados a esse tipo de estudo. Se existissem maiores exemplos e comprovações, especialmente no Brasil, sobre o crescimento da utilização das redes sociais virtuais pelas empresas nos processos de recrutamento, seleção e controle de funcionários, e como funciona este uso, outros dados poderiam ser comparados,

enriquecendo a pesquisa. Em vista disso, recomendam-se outros levantamentos com os mesmos focos do presente estudo, e até outros que não foram tratados, caso sejam julgados importantes. Pesquisas em outros setores, não só em agências de publicidade, seriam igualmente interessantes para ajudar no entendimento não apenas teórico acerca do assunto, mas também para que empresas que ainda não contam com tais recursos possam desfrutá-los da melhor maneira possível em seus processos internos.

REFERÊNCIAS

ACIOLI, S. Redes Sociais e Teoria Social: revendo os fundamentos do conceito. **Inf. Inf. Londrina**, v.12, n.esp., 2007.

ALVES, R. **eRecruitment**: novos desafios para o Recrutamento on-line. Disponível em: <http://www.janelanaweb.com/reinv/rui_alves6.html>. Acesso em: 23 set. 2011.

ANDREASSI, T. **Gestão da inovação tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

AT&T. **The Business Impacts of Social Networking**. 2011. Disponível em: <www.att.com/emea>. Acesso em: 01 out. 2011.

AZEVEDO, T. B.; RODRIGUEZ, M. V. R. A criação do conhecimento nas redes sociais. In: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 6, 2010, Rio de Janeiro.

BAEKDAL, T. **Where is everyone?** 2009. Disponível em: <<http://www.baekdal.com/media/market-of-information>>. Acesso em: 4 set. 2011.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 2002.

BARROS, A. J. P., LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de metodologia**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1986.

BBC BRASIL. **Uso de Facebook durante ausência do trabalho causa demissão na Suíça**. 2009. Disponível em:

<http://www.bbc.co.uk/portuguese/noticias/2009/04/090427_demitidafacebook_ba.shtml>. Acesso em: 05 out. 2011.

BEAL, A.; STRAUSS, J. **Radically transparent**: Monitoring and managing reputations online. Indianapolis, Indiana, USA: Wiley Publishing Inc., 2008.

BERTOLINI, S.; BRAVO, G. **Social Capital, a multidimensional concept**. 2004. Disponível em: <<http://socialsciences.exeter.ac.uk/politics/research/socialcapital/other/bertolini.pdf>> Acesso em 10 set 2011.

BLOG DO TRABALHO. **“Mau procedimento” em redes sociais pode justificar demissões, diz advogada**. 2011. Disponível em: <<http://blog.mte.gov.br/?p=5751>>. Acesso em: 05 out. 2011.

BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira, 2003.

BOURDIEU, P. A “juventude” é apenas uma palavra. In:_____. **Questões de Sociologia**. Rio de Janeiro: Marco Zero, 1983.

CALDAS, M. P. **Demissão**: Causas, efeitos e alternativas para empresa e indivíduo. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. A demissão e alguns significados psicológicos da perda do emprego para o indivíduo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD), Foz do Iguaçu, 1999.

CARLI, D. M. et al. Geração Y e a indústria de *software* do Brasil. In: SIMPÓSIO BRASILEIRO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO, 7, 2011, Salvador.

CARDOSO, C. Notas para uma geografia do ciberespaço. Pretextos: Jornal Eletrônico da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Comunicação, 1997. Disponível em: <<http://www.facom.ufba.br/pretextos/>>. Acesso em: 01 set. 2011.

CARON, A. Inovação tecnológica em pequenas e médias empresas. **Revista FAE BUSINESS**, n.8, p.25-28, maio/2004.

CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede - A era da informação**: economia, sociedade e cultura. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v.1.

_____. **A Sociedade em Rede - A era da informação**: economia, sociedade e cultura. 13.ed. São Paulo: Paz e Terra, 2010. v.1.

_____. **A Galáxia da Internet**: reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

COLOMBINI, L. **Seu emprego na internet**. 2001. Disponível em: <<http://www.informal.com.br/artigos/a21101999004.htm1>>. Acesso em: 3 out. 2011.

COLONOMOS, A. Emergence d'un objet et perspectives internationalistes. In.: CHARILLON, F. et al. **Sociologie des réseaux transnationaux**. Paris: Editions L'Harmattan, 1995.

CURRICULUM. **Cuidados ao usar seus perfis nas redes sociais**. 2011. Disponível em: <<http://blog.curriculum.com.br/cuidados-ao-usar-seus-perfis-nas-redes-sociais/>>. Acesso em: 14 set. 2011.

DANIEL, L. From contact to contact: Social networking on the internet. In: **Employment Management Today**, v. 10, 2005.

DAWSON, C. **Potential employers lurk on MySpace, Facebook**. 2006. Disponível em: <<http://education.zdnet.com/?p=257>>. Acesso em: 24 set. 2011.

DEGENNE, A.; FORSÉ, M. **Introducing Social Networks**. Londres: Sae, 1999.

DELLOITE. **Mídias sociais nas empresas: o relacionamento online com o mercado**. 2010. Disponível em:

<[http://www.deloitte.com/assets/Dcom-](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatori)

[Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Brazil/Local%20Assets/Documents/Estudos%20e%20pesquisas/MidiasSociais_relatorio_portugues.pdf)>. Acesso em: 04 out. 2011.

DEMO, P. PESQUISA QUALITATIVA: busca de equilíbrio entre forma e conteúdo. In: **Revista latino-américa de enfermagem**, v.6, n.2, p.89-104, abril/1998.

E-COMMERCE NEWS. **Redes sociais devem movimentar US\$ 5,54 bilhões com anúncios em 2011 no mundo**. 2011. Disponível em:

<<http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/redes-sociais-devem-movimentar-us-554-bilhoes-com-anuncios-em-2011-no-mundo>>. Acesso em: 15 out. 2011.

ÉPOCA. **A terceira geração da web**. 2007. Disponível em:

<<http://revistaepoca.globo.com/Revista/Epoca/0,,EDG77010-6014-465-2,00.html>>.

Acesso em: 15 set. 2011.

ÉPOCA NEGÓCIOS. **Mensagem no Twitter causa demissão de executivo da Locaweb**. 2010. Disponível em:

<<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI130181-16349,00-MENSAGEM+NO+TWITTER+CAUSA+DEMISSAO+DE+EXECUTIVO+DA+LOCAWEB.html>>. Acesso em: 05 out. 2011.

EUROCOM WORLDWIDE. **Annual technology confidence survey**. 2011. Disponível em: <http://eurocompr.com/downloads/Technology_Confidence_Survey_2011_-_Eurocom_Worldwide.pdf>. Acesso em: 01 out. 2011.

EXAME. **Mídias sociais devem faturar US\$ 10,3 bilhões em 2011**. 2011. Disponível em:

<<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/midias-sociais-devem-faturar-us-10-3-bilhoes-em-2011>>. Acesso em: 15 out. 2011.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FELIX, J. **Rede Social ou Mídia Social? Quem é quem?** 2010. Disponível em:

<<http://jaderfelix.wordpress.com/2010/05/11/rede-social-ou-midia-social-quem-e-quem/>>. Acesso em: 23 set. 2011.

FERNANDES, M. et al. **Do broadcast ao socialcast**. 1.ed. São Paulo: W3 Geoinformação, 2009.

FOLHA.COM. **Número de usuários de Internet alcança os 2 bilhões no mundo. 2011.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/tec/866276-numero-de-usuarios-de-internet-alcanca-os-2-bilhoes-no-mundo.shtml>>. Acesso em: 01 out. 2011.

_____. **Não faz sentido proibir redes sociais no trabalho, diz executivo do Facebook.** 2011. Disponível em:

<<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/965421-nao-faz-sentido-proibir-redes-sociais-no-trabalho-diz-executivo-do-facebook.shtml>>. Acesso em: 07 out. 2011.

GATEWOOD, R. D.; FIELD, H. S. **Human resource selection.** Nova Iorque: Harcourt Brace College, 1998.

GEORGE, E. Da “sociedade da informação” à “sociedade 2.0”: retorno dos discursos “míticos” sobre o papel das TICs nas sociedades. **Revista Líbero**, São Paulo, v.14, n.27, p.45-54, jun. 2011.

GIBSON, W. **Neuromancer.** 4.ed. São Paulo: Aleph, 2008.

GIL, A. C. **Como elaborar um projeto de pesquisa.** 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. In: **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v.35, n.2, p.57-63, abril/1995.

GOMES, C. **Antecedentes do capitalismo.** Edições Ecoply, 2009.

GOMES, F. G. D.; STEFANO, S. R. Análise dos processos de recrutamento e seleção em micro-empresas do município de Prudentópolis, Paraná. In: **Revista Eletrônica Lato Sensu**, ano 4, n.1, 2008.

GROOTAERT, C; WOOLCOCK, M. **Expanding the measure of wealth:** indicators of environmentally sustainable development. Washington: World Bank, 1997.

GUERRIERO. **Produtividade do trabalho no Brasil.** 2007. Disponível em: <http://www.fipe.org.br/publicacoes/downloads/bif/2007/11_41-46-ian.pdf>. Acesso em: 06 out. 2011.

GYARMATI, D.; KYTE, D. Social Capital, Network Formation and the Community Employment Innovation Project. In: **Policy Research Initiative**, v.6, n. 3, 2004.

HARTMANN, F. **A constituição de identidades juvenis na era digital.** 2005. Disponível em: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/fichero_articulo?codigo=1342380>. Acesso em: 17 set. 2011.

HM CONSULTORIA. **Cresce empresas que apostam em redes sociais para conquistar novos clientes.** 2011. Disponível em:

<<http://www.hmconsultoria.com.br/noticias2.asp?codigo=135>>. Acesso em: 02 out. 2011.

HO, V. T., ROUSSEAU, D. M., LEVESQUE, L. L. Social networks and the psychological contract: Structural holes, cohesive ties, and beliefs regarding employer obligations. In: **Human Relations**, n. 59, ano 4, p.459–481, 2006.

HOBERT HALF. **Robert Half divulga pesquisa sobre o mercado de trabalho no Brasil e nas principais economias do mundo**. 2011. Disponível em:

<<http://www.roberthalf.com.br/portal/site/rh-br/menuitem.b0a52206b89cee97e7dfed10c3809fa0/?vgnextoid=306f7dd8ceb40310VgnVCM100000180af90aRCRD&vgnnextchannel=155ac1e7a6999110VgnVCM1000003041fd0aRCRD>>. Acesso em: 04 out. 2011.

HOLTZ, S. The impact on new technologies on internal communication. In: **Strategic Communication Management**, v.10, p.22-25, 2005-2006.

HSM MANAGEMENT. **Caçadores digitais de talentos**. 2010. Disponível em: <www.hsm.com.br/editorias/cacadores-digitais-de-talentos>. Acesso em: 02 out. 2011.

HUNT, T. **O poder das redes sociais**. São Paulo: Gente, 2010.

IBOPE. **“Many-to-many”**: o fenômeno das redes sociais no Brasil. 2010. Disponível em: <http://www.ibope.com.br/maximidia2010/download/Redes_Sociais.pdf>. Acesso em: 20 set. 2011.

_____. **Total de pessoas com acesso à internet atinge 77,8 milhões**. 2011. Disponível em:

<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortallBOPE&pub=T&nome=home_materia&db=caldb&docid=C2A2CAE41B62E75E83257907000EC04F>. Acesso em: 01 out. 2011.

_____. **IBOPE Mídia e IBOPE Nielsen Online apresentam BuzzMetrics e VideoCensus, ferramentas de análise das redes sociais**. 2010. Disponível em:

<<http://www.ibope.com.br/calandraWeb/servlet/CalandraRedirect?temp=6&proj=PortallBOPE&pub=T&nome=impressao&db=caldb&docid=F19433C28889CDB583257722004D854F>> Acesso em: 28 set. 2011.

INSITES CONSULTING. **Social Media Around The World 2011**. Disponível em: <<http://www.insites.eu/>>. Acesso em: 19 set. 2011.

JANUZZI, L. **Recrutamento via Internet**: Pesquisa revela tendências. 2004. Disponível em: <<http://www.skywalker.com.br/artigos/rh/recruta.htm>>. Acesso em: 23 set. 2011.

JOBVITE. **Social Recruiting Survey Results**. 2011. Disponível em:

<<http://web.jobvite.com/rs/jobvite/images/Jobvite-SRP-2011.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2011.

JORNAL DA TARDE. **Redes sociais: nova onda jovem de procurar emprego**. 2010. Disponível em: <<http://www.jt.com.br/>>. Acesso em: 02 out. 2011.

KENDZERSKI, P. R. **Web Marketing e Comunicação Digital: bem-vindo ao mundo digital**. 2.ed. Copyright. 2009.

KINDER, T. **The use of the internet in recruitment: case studies from West Lothian, Scotland**. Technovation, 2000. v. 20.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Belo Horizonte: UFMG, 2008.

LEMOS, C. Inovação na era do conhecimento. In: LASTRES, H.; ALBAGLI, S. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LÉVY, P. **As tecnologias da Inteligência: o futuro da inteligência coletiva na era da informática**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LIPPI, Roberta. As lições de humanidade de Peter Drucker. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://integracao.fgvsp.br/ano4/7/opinio.htm>>. Acesso em: 24 set. 2011.

LOMAS, N. **Are drunk Facebook photos killing your job prospects?** 2009. Disponível em: <http://news.zdnet.com/2100-9595_22-266559.html>. Acesso em: 24 set. 2011.

LOPES, M. I. V. **Pesquisa em comunicação**. São Paulo: Loyola, 1997.

MACEDO. Gestão da produtividade nas empresas. In: **Revista FAE BUSINESS**, n.3, p.18-22, set./2002.

MACHADO, J. R.; TIJIBOY, A.V. Redes Sociais Virtuais: um espaço para efetivação da aprendizagem cooperativa. **Novas Tecnologias na Educação**, Porto Alegre, v.3 n.1, maio 2005.

MANO, C. Pescaria on-line: como usar a rede para encontrar talentos. In: **Exame**, São Paulo, v.742, n.12, 2001.

MANPOWER. **Social Networks vs. Management? Harness the power of social media**. 2010. Disponível em: <http://www.manpower.com.br/pesquisas/FP_Social_Networking_US.pdf>. Acesso em: 05 out. 2011.

MANUAL DE OSLO. 1997. Disponível em: <http://www.mct.gov.br/upd_blob/0005/5069.pdf>. Acesso em: 28 out. 2011.

_____. 2005. Disponível em:

<http://www.mct.gov.br/upd_blob/0026/26032.pdf>. Acesso em: 28 out. 2011.

MARKONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTELETO, R. M. Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.30, n.1, p.71-81, jan./abr. 2001.

MARTINS et al. A contribuição das redes sociais virtuais para a aprendizagem e construção do conhecimento. In: COLÓQUIO INTERNACIONAL SOBRE GESTÃO UNIVERSITÁRIA NA AMÉRICA DO SUL, 9, 2009, Florianópolis.

MASHABLE SOCIAL MEDIA. **FACEBOOK FIRED: 8% of US Companies Have Sacked Social Media Miscreants**. 2009. Disponível em:

<<http://mashable.com/2009/08/10/social-media-misuse/>>. Acesso em: 05 out. 2011.

MBI. **2a pesquisa anual sobre Redes Sociais**. 2011. Disponível em:

<<http://www.mbi.dominiotemporario.com/mbi/biblioteca/relatorios/2011-05-2a-pesquisa-anual-sobre-redes-sociais/>>. Acesso em: 07 out. 2011.

MCGEE, M. K. Struggles with employee web posts. In: **Information Week**, 2005.

SHAPIRA, I. When young teachers go wild on the web. In: **Washington Post**, 2008.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU, J. W. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 2000.

MITTER, G. V.; ORLANDINI, J. M. Recrutamento online/Internet. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v.2, n.2, p.19-34, jul./dez. 2005.

MIZRUCHI, M. S. Análise de redes sociais: avanços recentes e controvérsias atuais. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, v.46, n.3, p.72-86, jul./set. 2006.

MOHR, J. et al. Introdução à alta tecnologia. In: _____. **Marketing para mercados de alta tecnologia e de inovações**. 1.ed. São Paulo: Pearson, 2011.

NANNI, H. C.; CAÑETE, K. V. S. **A Importância das Redes Sociais como Vantagem Competitiva nos Negócios Corporativos**. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 7, 2010.

NEGRÃO, T.; GOUVEIA, J. R. F. **Código civil em vigor**. 24.ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

NEVES, J. L. Pesquisa Qualitativa: características, usos e possibilidades. In: **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v.1, n.3. 2ºsem/1996.

OLIVEIRA, S. **Geração Y: O Nascimento de uma nova versão de líderes**. 2.ed. São Paulo: Integrare, 2010.

O'Reilly, T. **What is web 2.0**. 2005. Disponível em:
<<http://oreilly.com/web2/archive/what-is-web-20.html>>. Acesso em: 12 set. 2011

PECK, P. **Direito digital**. São Paulo: Saraiva, 2002.

PRIMO, A. **Interação mediada por computador**. Porto Alegre: Sulinas, 2007.

PUTNAM, R. **Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community**. Nova Iorque: Simon & Schuster, 2000.

R7. **Linkedin terá presidente e escritório no Brasil**. 2011. Disponível em:
<<http://noticias.r7.com/tecnologia-e-ciencia/noticias/linkedin-tera-presidente-e-escritorio-no-brasil-20110909.html>>. Acesso em: 19 set. 2011.

RECUERO, R. **Teoria das Redes e Redes Sociais na Internet: Considerações sobre o Orkut, os Weblogs e os Fotologs**. 2004. Disponível em:
<<http://galaxy.intercom.org.br:8180/dspace/bitstream/1904/17792/1/R0625-1.pdf>>. Consultado>. Acesso em: 4 set. 2011.

_____. **Em busca de um modelo para o estudo das comunidades virtuais em redes sociais no ciberespaço**. 2005. Disponível:
< <http://pontomidia.com.br/raquel/intercom2005.pdf>>. Acesso em: 6 set. 2011.

_____. **Redes sociais na Internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

REPPLER. **Managing your online image across social networks**. 2011. Disponível em: <<http://blog.reppler.com/2011/09/27/managing-your-online-image-across-social-networks/>>. Acesso em: 01 out. 2011.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERTS, S. J.; CLARK, L. A. **MySpace, Facebook, and Other Social Networking Sites: How Are They Used By Human Resource Personnel?** Middle Tennessee State University, 2008.

RUMBLESERGER, F; SINEM, M. B.; PINTO, R. A. de A. Comportamento da Geração Net no ambiente organizacional: contribuições e possibilidades da perspectiva interpretacionista para compreensão do indivíduo. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO (SEMEAD): Empreendedorismo e Inovação, 12, 2009, São Paulo.

SANTANA, C. L. S. Redes Sociais na Internet: Potencializando Interações Sociais. In: **Revista Hipertextus**, v.1, n.1, nov. 2006.

SCANLON, K. **Advances in E-Recruiting**: Levering the jobs domain. 2007. Disponível em: <www.shrm.org/>. Acesso em: 24 set. 2011.

SCHIRATO, M. R. **O Feitiço das organizações**: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.

SCHNEIDER, A.; GARLET, N. Comunicação Corporativa Digital via Twitter: uma Leitura Funcionalista. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, 11, 2010, Novo Hamburgo.

SILVA, C. R.; GOBBI, B, C; SIMÃO, A. A. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. In: **Organ. rurais agroind.**, Lavras, v. 7, n. 1, p. 70-81, 2005.

SIQUEIRA, E. **Revolução digital**: história e tecnologia do século 20. São Paulo: Saraiva, 2007.

SODRÉ, M. **Antropológica do espelho**: uma teoria da comunicação linear e em rede. Petrópolis: Vozes, 2002.

SPROULL, L.; DUTTON, W.; KIESLER, S. **Introduction to the special issue**: Online communities. **Organization Studies**, Sage Publications, 2007.

STAL, E. Inovação Tecnológica, Sistemas Nacionais de Inovações e Estímulos Governamentais à Inovação. In: MOREIRA, D. A.; QUEIROZ, A. C. **Inovação Organizacional e Tecnológica**. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

STONE, B. **A explosiva expansão de uma empresa cria uma metamorfose digital para o poder das massas**. (Reportagem publicada no jornal Folha de São Paulo de 06/04/2009). Disponível em: <<http://democraciapolitica.blogspot.com/2009/04/200-milhoes-de-pessoas-conectadas.html>>. Acesso em: 19 set. 2011.

TAPPSCOTT, D. **Growing Up Digital**: The rise of the Net Generation. Nova Iorque: McGraw-Hill, 1998.

TECHLIDER. **81,4% de todos os internautas do mundo usam redes sociais**. 2011. Disponível em: <<http://www.techlider.com.br/2011/10/814-de-todos-os-internautas-do-mundo-usam-redes-sociais/>>. Acesso em: 15 set. 2011.

TELLES, A. **A Revolução das Mídias Sociais**: Cases, Conceitos, Dicas e Ferramentas. São Paulo: M. Books, 2010.

_____. **O poder das mídias sociais**. 2010. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/mentesdigitais/o-poder-das-mdias-sociais-por-andretelles>>. Acesso em: 23 set. 2011.

THE ECONOMIC TIMES. **Facebook postings could cost you your job**. 2010. Disponível em:

<http://articles.economictimes.indiatimes.com/2010-11-02/news/28438539_1_facebook-page-facebook-postings-tribunal>. Acesso em: 05 out. 2011.

THOMSON, N. F. Social networking and the employment screening and evaluation processes. In: ALLIED ACADEMIES – INTERNATIONAL CONFERENCE NEW ORLEANS, LA, 1, 2009. v.16, p.41-44.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TIGRE, P. B. **Gestão da inovação: a economia da tecnologia do Brasil**. 3.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

TOLEDO, F. de. **Recursos humanos no Brasil: mudanças, crises e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 1981.

_____. **Administração de pessoal: desenvolvimento de recursos humanos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

TOMAÉL, M. I; ALCARÁ, A. R; CHIARA, I. G. Das redes sociais à inovação. **Ciência da Informação**, Brasília, v.34, n.2, p.93-104, maio./ago. 2005.

TORRES, C. **A Bíblia do marketing digital: tudo que você queria saber sobre marketing e publicidade na Internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec, 2009.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 1987.

UGARTE, D. **El poder de las redes: manual ilustrado para personas, colectivos y empresas abocados al ciberactivismo**. 2010. Disponível em: <<http://www.deugarte.com/manual-ilustrado-para-ciberactivistas>>. Acesso em: 20 set. 2011.

VAZ, C. A. **Google marketing**. 3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

VEJA. **Orkut estaciona no Brasil, e Facebook cresce 159%**. 2011. Disponível em: <<http://veja.abril.com.br/blog/vida-em-rede/facebook-x-orkut/orkut-estaciona-no-brasil-e-facebook-cresce-159/>>. Acesso em: 19 set. 2011.

VERGARA, S. C. **Projeto e relatório de Pesquisa em Administração**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VILE, D.; COLLINS, J. **E-mail: Business or pleasure? Mission critically meets personal interest**. 2004. Disponível em: <www.quocirca.com>. Acesso em: 23 set. 2011.

VOCE/SA. Use melhor o seu tempo. 2011. Disponível em: <<http://vocesa.abril.com.br/desenvolva-sua-carreira/materia/use-melhor-seu-tempo-624525.shtml>>. Acesso em: 10 out. 2011.

WATTS, D. J. **Six Degrees. The Science of a Connected Age**. New York: W. W. Norton & Company, 2003.

WEBROOT. **Internet Security Service Provider Reveals how Social Networking has Impacted SMB Security in 2010**. 2010. Disponível em:

<http://www.webroot.co.uk/En_GB/about-press-room-press-releases-research-shows-half-of-smbs-block-employee-access-to-facebook-111510.html>. Acesso em: 05 out. 2011.

WEBSSENSE. **Pesquisa Mundial: Ataques de malware crescem por conta das Redes Sociais; Empresas demoram em adotar proteção adequada**. 2011. Disponível em: <<http://www.websense.com/content/Regional/brazil/NewsRoom.aspx?ID=2172>>. Acesso em: 11 out. 2011.

WERTHEIN, J. A sociedade da informação e seus desafios. **Ciência da Informação**, Brasília, v.29, n.2, p.71-77, maio/ago. 2000.

WILLIAMS, T. D.; MORROW, A. L. Want to know your employees better? Log on to a social network: But, be warned, you may not like what you see. In: **Alabama Lawyer**, n. 69, 2008.

YU, H.; MILLER, P. Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. **Leadership & Organization Development Journal**, Ulster, v. 26, n.1-2, p.35-50, 2005.

ZEIDNER, R. How deep can you probe? In: **HR Magazine**, n.52, 2007.

ZURBRIGG, T. S. **Facebook: What Employers Need to Know About Workplace Privacy, Discipline & Dismissal**. 2010. Disponível em: <http://www.fieldlaw.com/articles/TSZ_Facebook.pdf>. Acesso em: 04 out. 2011.

ANEXO

Roteiro de Entrevista

Nome da Agência:

1. Há quanto tempo a agência iniciou suas atividades?
2. Há quanto tempo você trabalha na agência? Exerce qual cargo atualmente?
3. A agência costuma se adaptar bem às inovações provenientes da Internet?
4. Como se fez a entrada da agência nas redes sociais virtuais?

Recrutamento e Seleção

1. Em que momento (quando) e como foi percebida a oportunidade de implementar as redes sociais virtuais com ferramenta nos processos de recrutamento e seleção de funcionários?
2. No recrutamento, as agências divulgam as vagas por tais meios? Ou parte da agência procurar por profissionais com o perfil adequado às vagas? Como isso é feito?
3. Na seleção, existe algum modelo pronto? Como é feito o processo?
4. Quais são as redes sociais virtuais mais buscadas? No currículo enviado os candidatos costumam divulgá-las?
5. Quais são as informações mais relevantes listadas?
6. O que é feito após o recrutamento e seleção por meio das redes sociais?
7. A agência reconhece alguma desvantagem do uso das redes sociais nos processos de seleção?
8. A agência acredita que a utilização das redes sociais virtuais no recrutamento e seleção de pessoal possui menor custo que os métodos tradicionais? Por que?

Demissão

1. A empresa possui políticas ou código de conduta envolvendo redes sociais virtuais?
2. Após a contratação dos funcionários, é feito algum tipo de monitoramento de suas páginas pessoais? Se sim, qual é a postura esperada pela agência?
3. Já houve algum caso em que um funcionário foi punido ou até demitido por alguma informação publicada em sua página pessoal? Se sim, comente.
4. A empresa costuma bloquear o acesso de seus funcionários às redes sociais virtuais? Por que?

Perspectivas Futuras

1. A agência pretende manter a utilização das redes sociais virtuais nos processos de recrutamento e seleção de funcionários? E quanto ao controle e demissão?
2. Quais são as expectativas quanto ao uso das redes sociais em tais processos?